Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

R2IE Revue Internationale d'Intelligence Economique

Série Publications Numériques

Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE

Comment utiliser au mieux les ressources du réseau de l'intelligence territoriale afin de fournir les meilleurs services d'intelligence économique aux PME-TPE ?

Mémoire-rapport de stage

Tuteur pédagogique : M. Ludovic FRANÇOIS

Maître de stage : Mme Séverine VERGUET

Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

Sommaire

Introduction 4

I. L'intelligence territoriale en France, une construction récente qui doit encore être améliorée 7

A. Comprendre l'intelligence territoriale 8

1. Le temps des initiatives locales 8
2. La mise en place d'une politique publique d'intelligence territoriale 10
3. La mise en place des pôles de compétitivité 12

B. Réussites et limites de l'intelligence territoriale 13

1. Des succès importants... 14
2. ... mais également des limites 16

C. Quels enseignements pour un modèle d'organisation de l'intelligence territoriale plus performant pour les PME-TPE ? 19

1. Augmenter la qualité des services proposés 19
3. Intégrer la démarche d'intelligence territoriale dans le fonctionnement des entreprises 21

II. Organiser l'intelligence territoriale au profit des secteurs d'excellence du territoire : l'exemple du pôle Arve Industries 25

A. Les principaux acteurs du réseau de l'intelligence territoriale au service du pôle de compétitivité Arve Industries 26

1. La Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Haute-Savoie 26
2. L'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance (OSST) 28
3. La Chambre de Commerce et de l'Industrie de la Haute-Savoie 28
4. Les acteurs secondaires dans les actions d'intelligence économique du pôle de compétitivité 29

B. Le fonctionnement des services d'intelligence économique au sein du pôle Arve Industries 30

1. La mise en place des actions d'intelligence économique au sein du pôle Arve Industries 31
2. La satisfaction des entreprises membres du pôle de compétitivité 33

C. Quels enseignements pour l'utilisation des ressources de l'intelligence territoriale par les pôles de compétitivité ? 34

Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

1. Axes d'améliorations des actions d'intelligence économique et de leur utilisation par les entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries 35

2. Les services d'intelligence économique dans les autres pôles de compétitivité français 36

Conclusion 39

Annexes 42

Bibliographie 47

Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

Introduction

Durant les années 1990, le monde a considérablement changé. Le monde a évolué vers une société de la connaissance, marquée par la globalisation de l'économie, une compétition de plus en plus accrue, une hyperinformation, la vitesse des changements technologiques et la suprématie du capital intellectuel. Dans ce contexte, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le flux d'information généré et transmis n'a cessé de croître, prenant des proportions inimaginables quelques années auparavant. Pourtant, et même si cela peut sembler paradoxal au premier abord, ce qui caractérise avant tout cette nouvelle « *société de l'information* »[1], c'est l'incertitude. Jamais le monde, l'économie ou même les destinées personnelles n'ont paru aussi indéterminées et incertaines. Dans ce contexte, détenir les bonnes informations est devenu un atout déterminant, y compris et en particulier pour les entreprises. L'information est ainsi devenue un véritable capital stratégique dont la maîtrise donne un avantage certain sur les marchés. Celui qui parvient à prévoir anticipe et acquiert ainsi un précieux avantage concurrentiel. Celui qui ne fait que constater subit les évolutions et l'incertitude de l'économie. Au mieux, il parviendra à rattraper son retard au prix fort, au pire, il disparaîtra. Ainsi est progressivement apparue la nécessité de mettre en place des méthodes de management de l'information (knowledge management) afin d'acquérir les informations, de les transformer en connaissances, de les utiliser et enfin de sécuriser ces informations et ces connaissances. A ces actions de management de l'information correspondent trois domaines : la veille, l'influence et la protection, qui forment le champ de l'intelligence économique (IE)[2]. Cependant, pour nécessaire que soit l'IE pour les entreprises, sa pratique, en particulier la veille et l'influence,

[1] PAUTRAT Rémy et DELBECQUE Éric, « L'intelligence territoriale : la rencontre synergique public/privé au service du développement économique », p. 12, *in*. FRANÇOIS Ludovic, *Intelligence territoriale. L'intelligence économique appliquée au territoire*, Paris, Éditions TEC & DOC, 2008.
[2] Nous retiendrons comme définition de l'IE celle proposé par le référentiel de formation à l'intelligence économique publié le 10 avril 2006 : « *L'IE consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises, et le renforcement de l'influence de notre pays.* » Référenciel disponible à l'adresse : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/IMG/pdf/referentiel_IE_numerote.pdf

demande du temps et des moyens conséquents. Si les grands groupes et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) peuvent dégager ces moyens, ce n'est pas le cas de l'immense majorité des PME-PMI et encore moins des TPE. Elles manquent de temps (pour que le dirigeant ou un cadre s'en occupe soi-même) et de moyens (pour qu'un membre de l'entreprise soit dédié à cette tâche). Pourtant, ce sont ces entreprises qui forment l'ossature de l'économie nationale. Ce sont sur elles que reposent la compétitivité et l'attractivité de nos territoires ainsi que la majorité des innovations. Ces entreprises ont donc autant, si ce n'est plus, besoin de bénéficier des avantages de la pratique de l'IE, et en particulier de la veille. Elles apparaissent donc comme étant les oubliées de l'IE.

Comme souvent en France, c'est l'État qui va tenter de remédier à ce problème. Le véritable déclencheur sera le rapport Carayon de 2003[3]. A partir de la publication de ce rapport, l'IE va devenir une « *vraie politique publique de l'État* »[4]. Constatant que, dans beaucoup d'autres pays, des collaborations entre entreprises et laboratoires d'un même secteur d'activité et regroupés sur un territoire donné leur permettaient des gains de compétitivité notables, notamment via le partage d'informations, l'État français a décidé de mettre en place les conditions d'une collaboration similaire dans ses propres territoires via notamment la création des pôles de compétitivité, lancés en 2005. Parallèlement, à partir de la même période, s'est mis progressivement en place un réseau d'acteurs institutionnels chargés d'organiser « *l'intelligence économique territoriale* »[5], qui deviendra par la suite l'intelligence territoriale (IT). Une des missions du réseau de l'IT, à savoir le partage d'informations récoltées par des institutions publiques au profit des acteurs privés des PME et TPE du territoire, s'est rapidement révélé être plus compliqué que prévu. Notamment sur deux points : comment faire pour restituer des prestations de veille de qualité à toutes les entreprises du territoire alors que celles-ci travaillent dans des secteurs d'activités multiples et ont des besoins extrêmement variés ? Comment faire pour rapprocher les acteurs de l'IT des entreprises et faire en sorte qu'ils se comprennent mieux ? Le modèle du pôle de compétitivité nous apparait alors comme la structure idéale afin répondre à ces deux exigences. Il s'agit d'exploiter la position idéale des pôles de compétitivité afin de les transformer en « *échelon*

[3] CARAYON Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation française, 2003. Rapport disponible à l'adresse : http://www.ie-news.com/fr/pdf/carayon.pdf
[4] Ibid., p. 11.
[5] Ibid., p.87.

pertinent de collaboration informationnelle entre le public et le privé »[6]. Cependant, si les conditions nous paraissent réunies, la réalisation de cet objectif n'est pas simple. En effet, la question de la coopération du public et du privé, tant évoqué d'un point de vue théorique, reste le plus souvent une véritable sinécure. D'où notre question : comment utiliser au mieux les ressources du réseau de l'IT afin de faire bénéficier les PME et TPE de services d'IE répondant réellement à leurs attentes et à leurs besoins ? La question est de taille puisqu'il s'agit rien de moins que de réaliser concrètement un des objectifs majeur de l'IT, à savoir fédérer *les* intelligences au profit des PME et TPE du territoire.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à la mise en place de l'IT et des pôles de compétitivité. Nous identifierons les réussites, mais aussi les difficultés de l'IT qui rendent pertinentes sa déclinaison en « IT sectorielle » au niveau des pôles de compétitivité. Il s'agira alors pour nous d'identifier ce qui nous semble, d'un point de vue théorique, être les meilleures pistes de collaboration entre les acteurs de l'IT et les pôles de compétitivité.

Dans un second temps, nous nous intéresserons à l'aspect pratique de la collaboration entre les pôles de compétitivité et les institutionnels du réseau de l'IT. Pour cela, nous nous baserons sur l'exemple du pôle Arve Industries qui a mis en place diverses actions d'IE en utilisant les ressources du réseau de l'IT.

Cette confrontation entre deux analyses, l'une essentiellement académique et théorique, l'autre pratique, nous permettra de penser aux meilleures conditions de collaboration entre les acteurs de l'IT et les pôles de compétitivité. Nous pourrons alors proposer un modèle d'organisation afin d'optimiser et d'élargir cette collaboration à tous les pôles et de mettre à disposition des PME et TPE les meilleurs services d'IE possibles.

[6] MENGUY Nicolas, « De la stratégie économique à la stratégie informationnelle : l'intelligence sectorielle dans les pôles de compétitivité comme instrument de coordination entre les sphères publiques et privées », p. 57, *in.* FRANÇOIS Ludovic, *op. cit.*

Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

I. L'intelligence territoriale en France, une construction récente qui doit encore être améliorée

L'IT est une réalité encore mal définie et mal connue. De très nombreuses définitions du concept d'IT ont été proposées. Une différence majeure tient dans la vision « descendante » ou « ascendante » de l'IT[7]. Les partisans de la première option considèrent l'IT comme une simple déclinaison, à l'échelon territorial, d'une démarche d'IE nationale. Ils parlent d'ailleurs plus volontiers d'intelligence économique territoriale que d'IT. Les partisans de la seconde approche « *revendiquent la pertinence du territoire comme un acteur endogène du développement* »[8]. Nous nous situons clairement aux côtés des partisans de cette seconde option. Pour nous, l'IT « *représente la mise en œuvre des principes de l'IE au profit de la compétitivité d'un territoire donné* »[9]. Elle repose sur l'organisation et la mutualisation des moyens des acteurs institutionnels locaux dans les différents domaines de l'IE et dans l'établissement de véritables réseaux informationnels entre les acteurs privés et publics du territoire. L'IT est un concept encore très jeune puisque cela fait moins de 10 ans qu'une véritable politique publique a été initiée en ce sens. Et de fait, l'IT correspond encore à une réalité en gestation, aux contours encore fluctuants. Si les grandes lignes de son organisation ont bien été définies, la réalité de l'intelligence territoriale n'est pas la même selon les territoires et est encore en pleine évolution. Un axe important d'évolution est actuellement la question de la coordination et de la collaboration des acteurs institutionnels de l'IT et des pôles de compétitivité, notamment au niveau des actions de veille et prospective.

[7] Voir : PELISSIER Maud, « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », pp. 25-37, *in*. FRANÇOIS Ludovic, o*p. cit.*
[8] Ibid., p. 27.
[9] FRANÇOIS Ludovic, « L'intelligence économique au profit de la compétitivité économique des territoires : l'intelligence territoriale », p. 6, *in*. FRANÇOIS Ludovic, o*p. cit.*

A. Comprendre l'intelligence territoriale

En tant que véritable politique publique, l'IT s'est mise en place à partir du début des années 2000, suite notamment à la publication du rapport Carayon. Cependant, des initiatives locales isolées allant dans le sens de l'IT avaient déjà été lancées dès les années 1990, notamment sous l'impulsion de préfets avant-gardistes. Dans cette première partie, nous allons voir ce que peut nous apprendre l'étude des origines et des débuts de l'IT à travers trois étapes : les premières initiatives, la mise en place d'une véritable politique publique et l'instauration des pôles de compétitivité.

1. Le temps des initiatives locales

Les premières manifestations de l'IT ont été empiriques, à travers des initiatives isolées. Elles ont souvent été le cas de préfets, comme Rémy Pautrat en Essonne, en Basse-Normandie puis au Nord-Pas-de-Calais ou Claude Guéant en Franche-Comté (exemple moins connu)[10]. A cette époque, ce qui s'appelle encore l'intelligence économique territorialisée est essentiellement une affaire d'hommes et de convictions. Elle n'entre pas dans un plan d'ensemble, ce qui explique son caractère isolé et ses formes multiples. Il s'agit alors essentiellement de mettre en œuvre une interface de coopération entre les différents acteurs du territoire. D'abord, mettre en place de véritables échanges entre les acteurs privés et les acteurs publics, mais aussi permettre une véritable coopération via la mutualisation des moyens des institutions publiques et le partage d'informations. Le raisonnement est simple : est-il concevable que des services dont les missions sont très proches, chacun limité en hommes et en moyens, ne travaillent pas ensemble et ne partagent pas leurs informations ? Logiquement, non. Dans la réalité, c'était (et dans une certaine mesure, c'est encore) le cas. Un autre objectif majeur des promoteurs de ces initiatives locales était tout

[10] GUILHON le FRAPER du HELLEN Alice, « Intelligence économique et gestion des risques : bilan et perspective managériale », p. 23, *in* BOUCHET Michel-Henry et GUILHON le FRAPER du HELLEN Alice, *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Education France, 2007.

simplement la sensibilisation à l'IE qui est alors, en France, un concept extrêmement mal connu en dehors des grandes entreprises. Leurs actions prennent des formes diverses. Ainsi, par exemple, la mise en place de nouvelles structures créées spécialement pour servir de plate-forme d'échange informationnelle entre les acteurs privés et les acteurs publics, comme l'Agence d'Intelligence Économique (AIE) de Franche-Comté ou le Comité pour le Développement de l'Intelligence Économique et Stratégique (CDIES) du Nord-Pas-de-Calais. Nous avons également assisté à la mise en place de collaborations poussées entre Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) d'un même territoire, comme l'initiative RESIS en Bretagne commencée à la fin des années 1990. Cette coopération reposait sur un concept original pour l'époque : la segmentarisation de la démarche de veille. Les CCI ont voulu mettre en place une démarche de veille poussée et efficace, mais elles n'en avaient pas les moyens individuellement. D'où l'idée de se partager le travail. « *En fonctionnant en réseau, chaque CCI bénéficie des connaissances et d'expertises de premier plan issues de la spécialisation de ses pairs* »[11]. Enfin, nous pouvons citer l'exemple de la création dès 1992 de l'agence régionale de développement Limousin Expansion. Précurseur (il y a aujourd'hui une agence régionale de développement par région), cette agence a rapidement considéré l'IE comme une mission naturelle. Grande animatrice de la coopération public/privé du Limousin, elle est à l'origine des principaux dispositifs d'IT mis en place localement comme le Réseau d'Analyse et de Veille Économique du Limousin (RAVEL)[12].

Nous pouvons tirer plusieurs enseignements utiles de ces premières initiatives. D'abord, un de leurs principaux points communs est d'avoir été quasiment toutes initiées par des acteurs publics. Ces acteurs ont répondu à un besoin qu'ils avaient identifié, à raison d'ailleurs, mais qui n'avait pas été exprimé directement par les entreprises. Ils ont souvent mis en place les structures sans vraiment consulter les PME et TPE, ou du moins, pas de manière approfondie. Cette caractéristique, à savoir que les initiatives viennent le plus souvent du public, sera une marque constante de l'IT jusqu'à aujourd'hui, avec son lot d'avantages et d'inconvénients. Autre enseignement, la diversité des formes et des réalités des actions entreprises. Agence de développement, réseaux entre chambres consulaires, organisation régionale globale (Rémy Pautrat en Basse-Normandie), comité de développement, etc. Toutes

[11] CANUT Guy, « Aider les PME à construire une vision stratégique », *Regard sur l'Intelligence Économique*, n°18, Janvier/Février 2007, p. 49.
[12] « L'IE au cœur de l'agence Limousin Expansion », *Regards sur l'Intelligence Économique*, n°23, Novembre/Décembre 2007, p. 44.

ces initiatives, si elles partagent un même but, à savoir améliorer la compétitivité de leur territoire, ne partagent pas la même forme d'organisation. Cela crée une impression de confusion. Si c'est un constat logique pour une période de débuts empiriques, nous constaterons que cette confusion et cette diversité des acteurs de l'IT, entre et au sein des territoires, va persister jusqu'à aujourd'hui.

2. La mise en place d'une politique publique d'intelligence territoriale

En France, la prise de conscience de la nécessité de l'IT à été plus lente que dans beaucoup d'autres pays. Les pouvoirs publics se sont penchés une première fois sur la question en 1994, à travers le rapport Martre, mais l'impact de ce rapport a été finalement assez limité. En effet, à l'époque, l'état d'esprit général vis-à-vis de l'évolution politique et économique du monde était plutôt euphorique. Seules des initiatives locales ont fleuri de ci de là comme nous venons de le voir. Cependant, l'euphorie a progressivement laissé place à la méfiance et au doute. Les pouvoir publics se sont de plus en plus inquiétés du retard de nos entreprises, en particulier les PME-PMI, dans le domaine de l'intelligence économique. Ainsi, en 2000, un « mode d'emploi » publié par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie faisait déjà ce constat : « *Afin de permettre aux PME de combler ce qu'il faut bien appeler le retard français dans le domaine, il est donc apparu nécessaire d'initier une opération concrète de mise en œuvre des principes de l'Intelligence Economique dans les entreprises et d'y associer des acteurs publics tels que les CCI* »[13]. Dans ce contexte, le rapport Carayon (2003), reçu un accueil beaucoup plus attentif. Bien qu'il s'inscrive donc dans une certaine continuité, il marque une rupture puisque ce rapport va donner naissance, pour la première fois en France, à une véritable politique nationale d'IE. Ainsi est créé un poste de Haut responsable chargé de l'intelligence économique le 22 décembre 2003. Ce haut responsable, M. Alain Juillet, va progressivement mettre en place une politique nationale d'IE. Au même moment, il va être décidé de lancer la première politique publique d'IE au niveau des territoires. Cette décision a, entre autre, été inspirée par les réflexions de Michael

[13] Direction de l'Action régionale et de la petite et moyenne Industrie, *Intelligence économique. Outils et méthodes développés en PMI*, Paris, Editions de l'Industrie, 2000, p. 13.

Porter dans son célèbre ouvrage : *L'avantage concurrentiel des nations*[14]. Il relevait ainsi que, si l'État n'est pas capable de créer des industries concurrentielles, il a pourtant un rôle essentiel à jouer en modelant un environnement dans lequel les entreprises puissent obtenir un avantage concurrentiel.

La volonté est alors clairement de mettre en place une « démarche territorialisée d'intelligence économique »[15], c'est-à-dire la déclinaison, à l'échelle du territoire, de la politique nationale d'IE. A ce sujet, le rapport Carayon avait d'ailleurs été on ne peut plus explicite. Dans l'introduction de la dernière partie du rapport, intitulée *Intelligence économique et territoires*, il est noté : « *Une approche territoriale de l'intelligence économique est pertinente et nécessaire. Elle s'intègre dans une stratégie globale et nationale qu'elle fait sienne.* »[16]. C'est le ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (MIAT) qui va mettre en œuvre cette politique publique d'IT. Le préfet de région aura un rôle clef à jouer. En effet, sur le plan administratif, l'application territoriale de la politique d'IE est coordonnée par chaque préfecture de région et doit se traduire par la mise en place d'un schéma régional d'IE reposant sur la création d'instances nouvelles chargées de mettre en œuvre, à l'échelle locale, le dispositif national d'IE. Avec le temps, de très nombreux acteurs seront progressivement intégrés à ce schéma régional d'IE : préfectures, services déconcentrés du ministère de l'Économie et des Finance (MEFI), réseau consulaire et gendarmerie ont été sensibilisés à l'IE et intégrés à une démarche commune d'IT. Les objectifs officiels de la mise en place des schémas régionaux d'IE sont expliqués dans la circulaire du MIAT datée du 13 septembre 2005. Ils se répartissent selon 2 axes : « *un axe défensif pour contrer les tentatives de déstabilisations et de prédation pouvant menacer les entreprises et un axe offensif pour anticiper les mutations, trouver et diffuser les informations stratégiques* »[17].

[14] PORTER Michael, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, Interéditions, 1993.
[15] Schéma régional d'intelligence économique de la région Centre, document remis au préfet de région à l'automne 2009, p. 2. Document disponible à l'adresse : http://www.iecentre.fr/IMG/pdf/SRIE092009.pdf
[16] CARAYON Bernard, *op. cit.*, p. 87.
[17] MOINET Nicolas, « L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes », p. 62, *in*. FRANÇOIS Ludovic, o*p. cit.*

3. La mise en place des pôles de compétitivité

L'idée de créer des pôles de compétitivité a sans doute été inspirée par le succès des « clusters », ces espaces informels de coopération entre grandes entreprises, PME, start-up, centres de recherches et laboratoires qui existaient déjà à l'étranger. Le plus illustre de ces « clusters » est incontestablement la Silicon Valley. Tous les acteurs nécessaires à l'émulation de l'innovation sont présents dans la région : scientifiques, entrepreneurs, capitaux risqueurs, consultants, moyennes et grandes entreprises… et ils travaillent tous ensemble, en réseaux détachés de tout formalisme[18]. En France, de tels espaces, offrant un réel avantage concurrentiel aux entreprises qui en font partie, ne se sont pas mis en place naturellement. Les obstacles, culturels notamment, étaient en effet nombreux : méfiance entre le public et le privé, manque de liens entre les universités et les entreprises, culture de la rétention d'informations, etc. C'est donc l'État qui va se charger de donner l'impulsion nécessaire à la mise en place de tels « clusters » (à la française donc) à travers l'initiative des pôles de compétitivité.

C'est en septembre 2004 qu'est, pour la première fois, clairement défini ce que sera les pôles de compétitivité. Le Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire (CIADT) voit alors les pôles de compétitivité comme des « *instruments de formalisation, d'approfondissement et d'accélération des synergies existantes* ». Ils doivent également encourager « *l'engagement de nouveaux partenariats, qui peuvent impliquer les entreprises, les organismes de recherche et de formation, les établissement financiers et les collectivités territoriales dans le cadre d'un projet territorial que la puissance publique entend impulser et accompagner* »[19]. Les pôles de compétitivité sont constitués par « *l'ensemble des agents économiques – entreprises, centres de recherche et d'essai, organismes de formation initiale et continue* »[20] œuvrant pour un même marché final ou sur un même segment de métiers. Les principaux objectifs désignés des pôles de compétitivité sont de « *renforcer la compétitivité des territoires, dynamiser le développement économique,*

[18] LEROUGE Christophe, « La Silicon Valley : un exemple à suivre pour les pôles de compétitivité ?! », *Regards sur l'Intelligence Economique*, Mars-Avril 2006, n°14, pp. 45-49.
[19] Service de presse du Premier Ministre, *Construire une croissance durable*, 14 septembre 2004. Document disponible à l'adresse : http://territoires.gouv.fr/sites/default/files/datar/ciadtlittocdp-annexesdoc.pdf
[20] *Ibid.*, p. 3.

créer ou maintenir des emplois industriels et attirer les investissements et compétences au niveau européen et mondial »[21].

Ainsi, le 13 juillet 2005, 71 pôles de compétitivité répartis à travers toute la France ont été lancés (voir annexe 1). Le lancement des pôles de compétitivité a créé un mouvement d'enthousiasme inattendu, démontrant qu'ils répondaient à une réelle attente de la part des acteurs économiques des territoires, aussi bien les entreprises (de toutes tailles) que les acteurs publics. En tant qu'acteurs dynamiques du développement des territoires, les pôles de compétitivité s'intègrent naturellement au schéma d'IT. Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est que la nature de ces pôles nous semble parfaite pour y implémenter des actions d'IE réalisées par les acteurs du réseau de l'IT, par exemple les chambres consulaires au profit des PME et TPE.

B. Réussites et limites de l'intelligence territoriale

L'observation de la naissance et de la mise en place des dispositifs d'IT doit nous permettre de mieux comprendre les motivations originelles et les objectifs de l'IT, ainsi que les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Nous avons notamment pu remarquer que l'IT a, selon les initiateurs des actions, deux cibles prioritaires : les collectivités territoriales et les entreprises (en particulier les PME et TPE). Mais l'IT a-t-elle vraiment répondu aux besoins de ces deux cibles ? 6 années après les lancements officiels des « schémas régionaux d'Intelligence Économique » et des pôles de compétitivité, nous pouvons tirer un premier bilan des actions d'IT telles qu'elles ont été menées jusqu'alors. Cette analyse nous permettra de distinguer de réels succès, durables ou à consolider, mais aussi des échecs, ou plus précisément, des manques et des limites. Cette étude nous servira également à mettre en lumière un enseignement capital pour l'IT, mais qui avait été assez mal anticipé, la dichotomie des attentes entre les acteurs publics (dont les collectivités territoriales en premier lieu) et les PME-TPE.

[21] LEROY Fabrice, « Pôles de compétitivité : de l'appel à projets à la labellisation », *Entreprises, réseaux et territoires*, 22 mars 2005.

1. Des succès importants…

Le premier succès à souligner est la mise en place rapide d'un dispositif d'IT opérationnel et assez cohérent dans tous les territoires. Comme nous l'avons vu, l'IT a d'abord reposé sur des initiatives locales, parfois très bien construites d'ailleurs. Ces dispositifs présentaient cependant l'inconvénient de n'être présents que dans quelques territoires et de présenter des structures très peu homogènes. Lorsque, au début des années 2000, il est apparu nécessaire de mettre en place une politique nationale d'IT, le gouvernement a su mettre en place une organisation formalisée et opérationnelle dans tous les territoires en un temps finalement assez court. Sous l'impulsion d'un État stratège, préfectures, services déconcentrés du ministère de l'Économie et des Finance (MINEFI) et réseau consulaire ont été sensibilisés à l'IE et intégrés à une démarche commune d'IT. L'ADIT a également été invitée à se joindre activement à cette démarche d'IT en plus de faire profiter de ses informations récoltées à l'étranger. Le partage des informations avec des services centraux comme le cabinet du Premier Ministre ou la Direction Générale de la compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) a également été grandement amélioré. L'État a su ne pas impliquer outre mesure ses services centraux. La définition des schémas régionaux d'IE repose essentiellement sur les acteurs clefs des régions (avec un rôle actif de la préfecture). La collaboration des services de l'État dans les schémas régionaux d'IE est particulièrement aboutie dans le domaine sécuritaire. En effet, de nombreux acteurs de la sécurité comme la Direction Centrale du Renseignement Intérieur (DCRI) nouvellement créée ou la gendarmerie ont saisi l'occasion de donner un nouvel élan à leurs missions et de montrer qu'elles participent activement à la compétitivité des territoires.

Grâce à cette mise en place rapide et efficace, l'IT a pu atteindre un important succès dans ses activités de sensibilisation aux pratiques de l'IE. Encore largement inconnues des PME-TPE et collectivités territoriales il y a une dizaine d'années, les pratiques d'IE sont aujourd'hui bien mieux comprises. La sensibilisation des collectivités territoriales à l'importance de la veille et de l'influence a été très bien conduite. Cette sensibilisation a eu un impact d'autant plus important qu'elle est intervenue en pleine réforme des collectivités territoriales. Cette réforme, qui vise à dynamiser les territoires en les dotant d'instances de décisions de taille critique et plus autonomes, a permis de faire des communautés de communes des acteurs clefs des territoires. Hors, de tels ensembles ont été beaucoup plus à

même d'apprécier l'intérêt d'actions de prospective et d'influence que les traditionnelles communes, souvent de taille réduite et de ce fait, sans réel pouvoir pour lancer des politiques d'aménagement du territoire ambitieuses. Les PME-TPE ont pu quant à elles bénéficier de très nombreuses actions de sensibilisation, notamment des conférences et réunions, de la part des acteurs de l'IT et en particulier le réseau consulaire et les pôles de compétitivité. Si toutes ne comprennent pas vraiment les enjeux de l'IE, qu'elles ne connaissent pas du tout l'IE ou se limitent à son volet sécuritaire, il est indéniable que la sensibilisation des entreprises à l'IE a globalement été un succès. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises faisant partie de pôles de compétitivité actifs en matière d'IE. Très proches de PME-TPE, ces pôles ont pu faire comprendre aux entreprises que l'IE ne se limitait pas à son aspect sécuritaire, mais pouvait également les aider dans leurs démarches d'innovation, d'orientation marché et d'exportation via la veille et l'influence.

Enfin, il importe également de souligner que l'IT est une très grande réussite pour les collectivités territoriales. Renforcer les capacités de prospective et d'anticipation des collectivités territoriales était un objectif majeur de la politique d'IT. Cette préoccupation était déjà ancienne comme le montre cet extrait du rapport Viet de 2002 : « *Il faut considérer la mutation économique non pas comme une rupture ou un accident, mais comme un facteur de dynamisme, de modernisation et une opportunité de développement. […] Une approche positive, anticipée et accompagnée du changement est la seule voie réaliste permettant de lutter efficacement contre les dangers qui pèsent sur l'emploi en France* »[22]. La prospective et la stratégie deviennent ainsi indispensables pour que les collectivités territoriales puissent mettre en place des politiques d'aménagement du territoire pertinentes. L'IT prend tout son sens dans cette mission en fournissant des capacités de diagnostic permanent aux collectivités locales. Les institutions territoriales, les agences d'appui économique et technologiques ainsi que les entreprises, travaillant désormais beaucoup plus en réseaux, et étant sensibilisées à l'IE, fournissent des études très poussées aux collectivités territoriales qui disposent ainsi d'une vision à moyen et long terme sur leur territoire. De plus, l'IT ne s'est pas seulement impliquée dans l'anticipation des mutations des territoires. Elle participe également activement à la promotion de ceux-ci. « *Travailler son image pour développer son attractivité*

[22] VIET Claude, *Rapport de synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques*, La Documentation Française, janvier 2003, p. 8. Document disponible à l'adresse : http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000039/0000.pdf

est une forme d'influence dans laquelle intervient l'IT. »[23] Dans ce domaine, des progrès très importants ont été accomplis ces dernières années, notamment via la création ou le renforcement d'agences spécialisées dans la promotion du territoire ou l'aide à l'exportation tels qu'ERAI ou l'ADERLY en Rhône-Alpes, ou encore Midi-Pyrénées Expansion, Limousin Expansion et tant d'autres. Ces agences ont souvent noué des collaborations avec des pôles de compétitivité ou autre systèmes productifs locaux (SPL) qui contribuent à la visibilité des entreprises. L'agence nationale Ubifrance joue également un rôle important dans les territoires.

2. … mais également des limites

Comme nous l'avons indiqué, l'IT s'adresse à deux catégories d'acteurs : les collectivités territoriales et les entreprises. Or, si les actions d'IT au service des collectivités territoriales sont un réel succès, ce constat est beaucoup moins évident pour les entreprises. De très importants progrès ont été accomplis au niveau de la sensibilisation à l'IE et de l'aide à l'exportation via des actions d'influence, d'accompagnement et d'information. Pour autant, il ne serait pas vrai de dire qu'aujourd'hui, les PME et TPE bénéficient de services d'IE optimums proposés par les acteurs de l'IT. Cela tient à différentes causes que nous allons examiner.

D'abord, il apparait clairement que, aux yeux des entreprises, l'IT souffre d'un trop plein d'acteurs. Les chefs d'entreprises se sentent souvent un peu perdus vis-à-vis des services d'IE qu'on leur propose ou qui pourraient leur être proposés. En effet, non seulement le domaine de l'IE est souvent nouveau pour eux, mais ils se retrouvent, en plus, confrontés à une myriade d'acteurs : CCI, CRCI, CMA, CRMA, les plus ou moins nombreuses agences de développement locales, départementales et régionales, la DIRECCTE, les organisations et syndicats professionnels, centres techniques…etc. dont les compétences et le rôle, vis-à-vis des uns des autres notamment, dans l'IT sont souvent mal définis. Cette situation est particulièrement néfaste car elle crée des sentiments de confusion et d'incompréhension, voire même parfois une certaine forme d'oppression pour certaines entreprises qui se trouvent

[23] BENADID Farida, COLOMBEL Laurence et CORDEAU Céline, *L'intelligence économique au service du développement territorial*, Territorial éditions, Bresson (38), décembre 2010, p. 46.

beaucoup trop sollicitées. Conséquence logique, certaines entreprises finissent par se désintéresser des services que pourrait lui fournir l'IT, ne prenant par exemple plus la peine de prêter attention aux newsletters ou bulletins de veille qu'elles reçoivent, ou lisant uniquement ce qui vient d'un seul acteur.

La solution aurait pu provenir d'une implication plus importante des pôles de compétitivité dans les dispositifs de veille destinés aux PME-TPE. Cependant, force est de constater que beaucoup de pôles de compétitivité n'ont pas fait de l'IE une priorité (voir annexe 2). Ainsi, sur les 18 pôles de compétitivité dits « mondiaux » et « à vocation mondiale », seuls 11 offrent des services d'IE à leurs membres. Ce nombre tombe à 9 si l'on excepte les pôles qui se contentent d'offrir des réductions à des sociétés privées d'analyse de marché et de veille technologique. Pire, la proportion est bien inférieure lorsque l'on s'intéresse aux pôles dits « nationaux ». Par exemple, seuls 2 des 7 pôles « nationaux » composant la plateforme Mecafuture, qui regroupe les acteurs de la mécanique, proposent des services d'IE[24]. Ainsi, si la création des pôles de compétitivité a été un grand succès pour l'IT, notamment en contribuant à organiser des réseaux et à rapprocher les acteurs publics et privés, ce succès est limité par le manque d'ambition en matière d'IE de trop nombreux pôles. Mais les instances dirigeantes des pôles ne sont pas les seules à blâmer dans cette limite. L'incapacité rédhibitoire (qui souffre cependant, et heureusement, des exceptions) des institutions productrices ou ayant la capacité de produire de la veille à travailler véritablement ensemble est également une des causes de la faiblesse du nombre de services d'IE dans les pôles.

Enfin, une dernière limite concerne le contenu même des services de veille actuellement proposés aux PME-TPE. Trop souvent, le contenu des bulletins de veille et autres documents proposés aux entreprises n'est pas vraiment adapté à leur besoin. Il y a une double raison à cela. D'abord, la dichotomie des attentes des collectivités territoriales et des entreprises. Cette dichotomie a été assez mal anticipée ce qui fait que les institutions chargées de fournir de la veille aussi bien aux collectivités territoriales qu'aux entreprises (tels le réseau consulaire) ont souvent mal ciblé leurs axes de veille concernant les PME-TPE. Les collectivités territoriales utilisent la veille à des fins de suivi des grands indicateurs

[24] PATUREL Pierre, *Benchmark des services d'IE dans les pôles de compétitivités français*, enquête réalisée auprès de 35 pôles de compétitivités pour le compte de la CMA 74 et du pôle de compétitivité Arve Industries, août 2011. Étude disponible annexe.

socioéconomiques territoriaux. Pour elles, l'IT est un moyen de développement sur le moyen/long terme. Au contraire, les PME-TPE sont beaucoup plus dans un souci de réactivité. A ce sujet, une enquête menée par M. Saïd HUSSEIN et Maryse SALLES[25] nous apporte des résultats instructifs. Les informations de marché rassemblent 41,5 % des besoins des entreprises interrogées. Près de 50 % de ces informations de marché concernent des besoins immédiats. Autre résultat d'importance allant lui-aussi dans ce sens, l'identification du niveau de pilotage pour lequel l'IE serait le plus utile. Pour 62,8 % des entreprises, il s'agit du niveau tactique tandis que 25 % penchent pour le niveau opérationnel. Seul 11,5 % des entreprises ont opté pour le niveau stratégique. Cela montre bien que, pour les entreprises, les besoins en termes de réactivité l'emportent sur le moyen terme, et surtout sur le long terme. Il faudrait donc proposer aux entreprises des informations très ciblées et à immédiate valeur ajoutée, c'est-à-dire des informations à la fois réactives et pertinentes. Or, il est clair que les CCI et CMA, pas plus d'ailleurs que les agences de développement, n'ont les moyens de réaliser une telle veille, poussée et précise, pour toutes les PME-TPE de leur territoire. Ces entreprises ont en effet des besoins extrêmement variés. Le partage du travail selon la taille des entreprises (CMA pour celles de moins de 20 salariés et CCI pour les entreprises de taille supérieures) ne suffit pas. Ainsi, les institutions capables de produire de la veille pour les PME-TPE de leur territoire ne proposent pas de services véritablement à la hauteur des attentes des entreprises car elles n'ont « *ni les moyens de leur politique, ni la politique de leurs moyens* »[26]. En effet, chaque acteur institutionnel agît comme s'il pouvait répondre aux besoins des entreprises par ses propres moyens. Or, ils ne le peuvent pas et doivent donc trop souvent se contenter de fournir des services de veille « au rabais ». C'est un progrès par rapport à l'absence de tout réel service d'IE jusque dans les années 2000 dans la plupart des territoires, mais c'est aussi clairement une limite au succès de l'IT.

[25] HUSSEIN Saïd et SALLES Maryse, *Une classification des besoins en Intelligence Economique exprimés par les dirigeants des PME*, Communication à la conférence IERA, Nacy, avril 2003. Document disponible à l'adresse : http://ieut1.irit.fr/publications/Une_classification_des%20besoins_en%20Intelligence_economique.pdf
[26] MOINET Nicolas, *op. cit.*, p.69.

C. Quels enseignements pour un modèle d'organisation de l'intelligence territoriale plus performant pour les PME-TPE ?

Si nous avons pu nous réjouir de constater les très importants progrès réalisés depuis les débuts de l'IT dans les années 1990 et surtout le début des années 2000, nous avons également remarqué les importantes limites de l'organisation actuelle du système d'IT à fournir des services de veille performants aux PME-TPE et à les intéresser à ces services dans la plupart des territoires. Nous avons pu identifier trois causes principales à ces limites : un trop plein d'acteurs finalement pas aussi bien coordonnés qu'espéré, une difficile appréhension des attentes réelles des entreprises et enfin un manque de moyens évident des fournisseurs de veille pris individuellement.

Nous allons donc à présents proposer des pistes de réflexion afin de tenter d'élaborer une nouvelle organisation de la veille dans les territoires qui devra permettre à l'IT de jouer enfin pleinement son rôle auprès des PME-TPE en leur proposant des services d'IE à la hauteur de leurs attentes et de leurs besoins.

1. Augmenter la qualité des services proposés

Comme nous l'avons vu, la principale difficulté de l'IT vis-à-vis des entreprises est de leur fournir des services de qualité répondant à leurs attentes. Pour simplifier, il s'agirait de pouvoir fournir aux entreprises des rapports de veille marché et technologique suffisamment poussés pour qu'une majorité de PME-TPE y trouve son compte. De plus, il est évident que la continuité logique de telles offres serait d'être en mesure de proposer à des PME-TPE qui en exprimeraient le besoin des services de veille, de prospective et d'analyse, personnalisés à des prix supportables pour ces entreprises. Le prix pourrait varier non seulement en fonction de la

nature du service demandé, mais aussi en fonction de la taille et des ressources de l'entreprise cliente. En théorie, cela paraît idéal. Seulement, si rien de cela n'est réalisé c'est, nous l'avons vu, essentiellement une question de moyens et d'organisation. Nous avons la conviction que les moyens des dispositifs d'IT existants sont suffisants pour réaliser de tels services. Seulement, ils sont trop dispersés. Ils sont bien sûr dispersés entre les différents acteurs (CMA, CCI et agences de développement en premier lieu), mais également d'un point de vue géographique. Ainsi, par exemple, chaque CCI organise sa veille pour toutes les entreprises de son territoire (niveau départemental). Cependant, cette tâche est trop lourde et les services rendus ne seront donc pas à la hauteur. Pour remédier à ce problème, nous proposons de faire coopérer étroitement au niveau régional les acteurs départementaux de la même « famille ». Cette solution nous paraît beaucoup réaliste que d'envisager des coopérations « interfamiliales » (par exemple CCI-CMA ou CCI-agence de développement) qui ne sont pas possibles en dehors de missions précises. Pour notre démonstration, nous prendrons l'exemple des CCI. Deux éléments majeurs forment l'ossature de notre proposition de réorganisation :

- transformer les contraintes induites par la RGPP en opportunité. Du fait de la RGPP, les ressources d'importants acteurs de veille de l'IT comme les CCI vont être affectées. Cela risque de conduire à un affaiblissement des actions d'IT. Mais cela peut également permettre de servir d'aiguillon pour enfin mettre en place une véritable coopération entre les différentes chambres des régions ;

- concentrer les efforts de veille, prospective et analyse de chaque CCI sur les secteurs d'excellence de leur territoire.

L'idée est, somme toute, assez simple. La RGPP va obliger les institutions publiques et semi-publiques telles que les CCI à resserrer leur budget. Il va donc leur falloir réaliser des économies. Mais ces économies, qui vont toucher en priorité des secteurs jugés non-essentiels comme l'IE, ne doivent pas se faire au détriment de la qualité des services fournis aux entreprises. Alors, comment faire plus avec moins ? Notre idée est que l'IT au service des entreprises ne doit pas se contenter d'être territoriale, elle doit également se subdiviser au niveau sectoriel. Ce que nous préconisons, c'est une répartition « territorialo-sectorielle » des ressources des acteurs de l'IT, une forme « d'IT sectorielle ». Plus concrètement, si nous reprenons l'exemple des CCI, il s'agit que chaque CCI départementale concentre ses actions de veille, prospective et analyse sur les secteurs d'excellence de son territoire. Cette tâche sera

d'ailleurs facilitée par le fait que ces secteurs d'excellence sont généralement mis en valeur par des SPL tels que les pôles de compétitivité, les clusters ou les groupements d'entreprises. En se concentrant sur quelques secteurs clefs bien définis, chaque CCI pourra, même avec un peu moins de moyens, développer une véritable expertise sur ces secteurs. Ainsi, elle sera en mesure de réaliser des travaux de veille et de prospective de grande qualité qui aideront considérablement les entreprises qui recevront uniquement les informations et travaux concernant leur secteur d'activité et leur marché. Cette concentration de l'activité sur un nombre restreint de secteurs sera permise par la coopération des CCI au niveau régionale (rôle de la CRCI). Véritable clef de voûte du système, cette coopération permettra la mutualisation des travaux de chaque CCI de la région. Ainsi, toutes les entreprises de la région, quelque soit leur emplacement géographique, pourra bénéficier des travaux d'expert de la CCI qui s'occupe de son secteur d'activité.

Notre proposition de réorganisation permettrait ainsi d'éviter l'éparpillement des ressources au sein des départements de veille des CCI, de renforcer considérablement le travail en réseau (ce qui ne peut être que positif) et d'améliorer la qualité des services proposés aux entreprises. Une réorganisation similaire de la veille territoriale a déjà été tentée en Bretagne (le réseau de CCI RESIS). Autre initiative d'importance allant dans le sens de notre proposition, le nouveau schéma d'IE des CMA de Rhône-Alpes qui s'organisera sur les mêmes bases[27].

3. Intégrer la démarche d'intelligence territoriale dans le fonctionnement des entreprises

Comme nous avons pu le constater, une autre difficulté de l'IT par rapport à l'aide à apporter aux entreprises est tout simplement de se faire accepter par les entreprises.

La plupart des PME et TPE sont dirigées par des personnes expérimentées, et donc âgées. D'après une étude menée par les CCI, les moins de 40 ans représentent seulement 24 %

[27] Chambres de Métiers et de l'Artisanat de la région Rhône-Alpes, *Développement régional. Action veille et intelligence économique*, Feuille de route 2011-2013. Document confidentiel.

des dirigeants de PME et 45 % d'entres eux ont plus de 50 ans[28]. De plus, dans beaucoup de PME, les dirigeants ont plus un profil de « technicien » que de « manageur ». Il est donc relativement aisé de comprendre que, pour la moyenne des PME-TPE, l'IE, sous toutes ses formes, ne va pas du tout de soi. Aussi, il convient de trouver un échelon idéal à partir duquel pourrait s'organiser l'IE au profit des PME-TPE en étant le plus proche possible de celles-ci. Pour nous, cet échelon idéal qui permet la conduite d'actions d'IE de qualité en étant au contact direct des PME-TPE, tout en se concentrant sur un secteur d'activité déterminé, c'est le pôle de compétitivité. En associant les entreprises, la recherche publique et les acteurs de l'IT, les pôles de compétitivité ont « *un potentiel d'implémentation inespéré* »[29] pour mettre en œuvre des actions d'IE au profit des PME-TPE. Les pôles de compétitivité rassemblent un nombre d'entreprises assez restreint (bien que très variable selon les pôles) et qui ont leur activité principale en commun. Ils sont donc à un niveau idéal pour mettre en place des actions d'IE comme de la veille ou de l'influence tout en communicant activement et impliquant les entreprises membres.

De plus, les pôles de compétitivité forment un point d'ancrage autour duquel peuvent se former des coopérations locales entre les différents acteurs de l'IT. Il est donc possible, au niveau des pôles de compétitivité, de proposer des offres communes émanant d'acteurs différents et habituellement plus ou moins concurrents comme les CCI, les CMA, les agences de développement et les organismes spécialisés. Il est en effet fréquent de constater que ces acteurs coopèrent assez mal. Par exemple, il arrive qu'ils réalisent chacun séparément, mais dans un temps proche, des analyses portant sur le même sujet. Cela constitue un gâchis de ressources (temps et argent) et perturbe les entreprises qui recevront différentes analyses en parties redondantes. De tels comportements peuvent être évités au niveau des pôles de compétitivité en répartissant soigneusement les rôles et les missions dévolus à chaque acteur. Cela permettra non seulement d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour les actions d'IE, mais également de rendre plus lisibles les actions d'IE pour les PME-TPE.

[28] Réseau des CCI, *Résultats de l'enquête consulaire sur l'âge des dirigeants d'entreprise*, 2004, p. 2. Document disponible à l'adresse : http://www.reseau-edm.com/downloads/enquete_CCI_2004.pdf
[29] MENGUY Nicolas, « De la stratégie économique à la stratégie informationnelle : l'intelligence sectorielle dans les pôles de compétitivité comme instrument de coordination entre les sphères publiques et privées », p. 41, *in*. FRANÇOIS Ludovic, o*p. cit.*

Ainsi, ce qui ressort de notre analyse et de nos propositions, c'est que l'IT doit intégrer un niveau sectoriel pour être réellement utile aux entreprises. C'est d'ailleurs particulièrement vrai pour les services de veille, prospective et analyse qui ne peuvent être de qualité suffisante que si, en plus d'une délimitation territoriale, ils sont basés sur une logique sectorielle. Nous pouvons citer l'exemple de DECILOR en Lorraine[30]. Ce service propose des « Prestations d'Intelligence Economique » aux entreprises de la région. Il s'agit d'un service d'études de marché personnalisées et à la demande qui sont réalisées par les Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT) qui sont chacun spécialisés dans un secteur en particulier. Cette « sectorialisation » de l'IT se remarque aussi à l'étranger. Dans un rapport publié en 2005[31], Jean-Claude Prager indique que les régions d'autres pays fournissent elles-aussi des services d'IE et particulièrement de veille, aux PME-TPE de leur territoire. Mais elles le font dans une logique sectorielle. L'auteur est très clair sur ce point : « *Les stratégies industrielles et d'innovation sectorielle ne peuvent donc plus être ignorées aujourd'hui dans les politiques économiques, y compris au niveau territorial.*[32] »

Au vu de ses résultats, il nous semble clair que, pour être le plus efficace possible vis-à-vis des entreprises, l'IT doit organiser ses actions de veille selon une logique sectorielle, et en s'appuyant le plus possible sur les SPL et en particulier sur les pôles de compétitivité qui constituent un « *échelon pertinent de collaboration informationnelle* »[33] idéal. Notre conviction est que les pôles de compétitivité doivent servir de point d'encrage et de collaboration entre les différents acteurs de l'IT au profit des PME-TPE.

Cependant, il reste encore à déterminer si cette idée, née d'une réflexion essentiellement théorique, est réellement applicable sur le terrain. Il nous faut analyser la réalité de l'IE dans les pôles de compétitivité et se servir de cette expérience pour appuyer, rejeter ou modifier notre raisonnement initial. Pour cela, nous allons nous baser sur l'analyse du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc pour le compte duquel nous avons effectué notre stage. Ce pôle présente le double intérêt d'avoir initié une réelle

[30] http://www.decilor.org/
[31] PRAGER Jean-Claude, *L'impératif stratégique des régions en Europe : la doctrine et les pratique de référence*, ADIT, Paris, mai 2005. Rapport disponible à l'adresse : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/rapports/Strat_region_resume.pdf
[32] *Ibid.*, p. 4.
[33] MENGUY Nicolas, *op. cit.*, p. 57.

politique d'IE depuis quelques années et de rassembler essentiellement des petites PME et des TPE, soit un des « publics » les plus réfractaires à la veille.

II. Organiser l'intelligence territoriale au profit des secteurs d'excellence du territoire : l'exemple du pôle Arve Industries

Le pôle Arve Industries fait partie des 65 pôles historiques créés en 2005. Ce pôle est basé à Cluses, en Haute-Savoie. La région est caractéristique des importantes mutations économiques qui ont frappé les tissus industriels des territoires français depuis la fin des années 1980. L'économie de la vallée de l'Arve repose essentiellement sur les activités de sous-traitance industrielle mécanique et en particulier sur l'industrie du décolletage. Près des deux tiers des entreprises françaises de décolletage sont basées en Haute-Savoie, et la plupart d'entre elles sont concentrées dans la vallée de l'Arve[34]. Le secteur a d'abord été touché par la crise de l'automobile de 1993, puis a connu une expansion sans précédent à la faveur de la « mondialisation heureuse ». Entre 1995 et 2000, le secteur a doublé son chiffre d'affaires dans la vallée de l'Arve, passant de 1 à 2 Mds € annuels. Cette croissance a attiré l'attention de nombreux fonds de pensions américains qui ont racheté les plus importantes entreprises du secteur. Ces rachats se sont traduits par une baisse de l'investissement productif, alors que le décolletage était le secteur mécanique qui investissait le plus. Cela s'est avéré fatal lors de la crise du secteur dans les années 2000. Depuis le milieu des années 2000, les fonds étrangers se sont désengagés et le secteur est progressivement repris en main par des entrepreneurs locaux. Mais les années 2000 marquent également le moment où la mutation du secteur du décolletage est devenue irrémédiable.

Face à la montée en puissance de la production des pays low-cost et à la crise de la production automobile dans les pays développés, les décolleteurs doivent à présent dépasser leur activité traditionnelle de décolleteur pour devenir des usineurs capables d'opérer des sous-ensembles. Le pôle Arve Industries a été créé pour impulser et accompagner cette transition du tissu économique local, basé sur l'industrie du décolletage, vers des activités d'assemblage à plus forte valeur ajoutée telles que la mécatronique. Une autre de ses missions est d'aider à la constitution d'entreprises de taille critique afin de répondre aux nouveaux

[34] Chiffres de 2007, disponible sur le site du Syndicat National du Décolletage (SNDEC), http://www.sndec.com/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=204&lang=fr.

impératifs du marché. Actuellement, plus de 70 % des entreprises comptent moins de 20 salariés (donc sont considérées comme « artisans »). Seul un peu plus de 3 % d'entre elles (soit une dizaine) comptent 100 salariés ou plus[35]. Dans ce contexte, la mission première du pôle étant d'accompagner les entreprises sur l'exploration de nouvelles activités et de nouveaux marchés, la démarche d'IE prend tout son sens et apparaît comme primordiale. Pour répondre à ses besoins, le pôle a décidé de faire appel aux acteurs d'IT du territoire.

Dans cette seconde partie de notre analyse, nous allons donc observer, de façon pratique, comment s'est mise en place une démarche coopérative (et non collaborative) d'IE dans le pôle de compétitivité, comment elle a évolué, comment elle est perçue par les entreprises membres et enfin quelles améliorations pourraient être apportées.

A. Les principaux acteurs du réseau de l'intelligence territoriale au service du pôle de compétitivité Arve Industries

Les actions d'IE telles qu'elles sont organisées au sein du pôle Arve Industries reposent sur la coopération entre plusieurs acteurs de l'IT en Haute-Savoie. Elles montrent bien la diversité et le nombre d'acteurs locaux pouvant prétendre à participer à des actions d'IE. Ces acteurs ont des moyens et des expertises différentes. Mais ils ont également parfois des intérêts divergents ou des cultures différentes. Afin de mieux comprendre l'organisation de l'IE dans le pôle, les difficultés et les succès, il convient tout d'abord de présenter chacun des acteurs et les rôles qui leur sont dévolus.

1. La Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Haute-Savoie

Les CMA sont rarement impliquées activement dans les activités d'IE des pôles de compétitivité. Le rôle de la CMA 74 au sein du pôle Arve Industries fait donc plus figure d'exception que de règle. Deux facteurs clefs expliquent cette situation :

[35] LEMAIRE Nadia, *Mécanique de précision en Haute-Savoie : bilan et perspectives*, Agence Economique de Haute-Savoie, 2008, p. 2. Document disponible sur le site : www.haute-savoie.com

- d'abord, la prépondérance des entreprises de type artisanal au sein du pôle Arve Industries. Comme nous l'avons indiqué, les entreprises du secteur du décolletage sont majoritairement (à 70%) des structures de moins de 20 salariés. Cette tendance se retrouve, bien que diminuée, au sein du pôle (qui accueille toutes les entreprises d'usinage et de mécanique de précision, pas seulement celles de décolletage) puisqu'un peu moins de 60% des entreprises adhérentes ont moins de 20 salariés[36]. De ce fait, étant plus habituée aux problématiques de ces entreprises, la CMA était la mieux à même de cerner leurs besoins en terme de veille et d'instaurer un rapport de confiance avec les entreprises.
- ensuite, la CMA 74 a pour elle son statut de précurseur de la veille au service des entreprises artisanales dans le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat. C'est la première institution consulaire de Haute-Savoie à avoir lancé un véritable dispositif de veille. D'ailleurs, elle fait figure de modèle en appui au développement économique et territorial en Rhône-Alpes. En effet, la CMA a développé très tôt, dès 2002, « *une démarche d'IE visant à favoriser d'une part l'accès à l'information stratégique comme celle utile au quotidien de l'entreprise, d'autre part son appropriation pour la prise de décision* »[37]. En 2008, la CMA a lancé pour le pôle Arve Industries (mais également des entreprises non membres) le projet « Veille Informative sur la Sous-Traitance Industrielle » (VISTI). L'enjeu était double : diffuser une information ciblée et adaptée aux chefs d'entreprises artisanales, mobiliser les TPE pour les actions proposées par le pôle de compétitivité. Cette action a été un succès[38]. Légitimée par ce dispositif, la CMA a apporté son expertise au Pôle de compétitivité pour la conception et le déploiement du Pack-IE. Le Pack-IE est une offre de veille, prospective et analyse de marché lancé par le pôle fin 2010. Nous reviendrons plus attentivement sur le PACK-IE plus tard.
- enfin, la CMA joue également un rôle dans les actions d'influence pour l'exportation. Avec à la fois des actions de formation auprès des entreprises du pôle, mais également l'organisation de missions de prospection à l'étranger, en Suisse par exemple, comprenant l'organisation de rendez-vous d'affaires avec des donneurs d'ordres locaux.

[36] Chiffres extrais du fichier des adhérents du pôle. Ce fichier est confidentiel et ne peut pas être référencé.
[37] VEYRE Christian, « Quand la CMA 74 veille… », *Regards sur l'Intelligence Économique*, n°19, mars/avril 2007, p. 22.
[38] Voir notamment l'article « Visti dope la performance internationale des TPE », *Regards sur l'Intelligence Économique*, n°30, 1er trimestre 2010, p. 39.

2. L'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance (OSST)[39]

L'OSST est l'acteur historique de la veille pour les industriels de la Haute-Savoie puisqu'il a été créé dès 1996. L'OSST est un bon exemple des initiatives isolées d'IT mises en place par les territoires pour faire face aux mutations économiques. C'est une association de taille réduite (moins de 5 personnes) qui est financée par des collectivités territoriales (17 communes fondatrices), le conseil général et le conseil régional. Elle a pour objet de « *cerner les mutations technologiques, commerciales et économiques susceptibles de modifier la nature et l'importance des prestations demandées aux entreprises de la région, en un mot : de réaliser une veille stratégique* »[40]. Fort de sa légitimité et de son expertise, l'OSST réalise des prestations d'excellentes qualités particulièrement appréciées par les entreprises. C'est un acteur incontournable de la veille qu'il était naturel d'intégrer au fonctionnement du pôle Arve Industries. Spécialisé dans la connectique, le médical, l'aéronautique (22% de l'activité de sous-traitance) et l'automobile (60% de l'activité de sous-traitance), l'OSST propose deux catégories d'offres :

- d'abord une veille générale disponible à toutes les entreprises, et une veille plus approfondie réservée à ses adhérents et aux membres du pôle Arve Industrie.
- ensuite, des prestations exclusivement réservées à ses adhérents telles que des publications spécifiques, des revues de presses ou des études à la demande.

3. La Chambre de Commerce et de l'Industrie de la Haute-Savoie[41]

Au sein du pôle de compétitivité Arve Industries, la CCI 74 s'occupe essentiellement des actions à l'international dans le cadre du « Programme Performance Internationale »[42]. Dans le cadre de ce programme, la CCI a mis en place :

[39] Informations récupérées suite à des entretiens avec M. Éric VALENTINI, Directeur de l'OSST.
[40] Présentation de l'OSST sur son site officiel : www.osst.com/htmal/mission.htlm
[41] Information récupérées suite à une interview avec Mme. Françoise Galvin de la CCI 74.

- un accompagnement personnalisé des entreprises à l'export
- une newsletter « Internationale Attitude » destinée exclusivement aux entreprises membres du pôle Arve Industries. Cette newsletter donne des informations technologiques et marchés pour offrir des opportunités aux entreprises. Elle informe également des salons pouvant intéresser les membres du pôle.
- un accompagnement et une prospection sur la foire de Hanovre (Hanover MESS), le plus grand salon industriel et rendez-vous technologique au monde[43].
- Enfin, la CCI organise des rencontres avec des industriels et professionnels de l'export sur des secteurs clefs comme l'automobile dans tel ou tel pays.

En dehors de ses actions du programme Performance Internationale, la CCI a également été chargée de créer un portail de la sous-traitance industrielle visant à mettre en valeur les entreprises travaillant dans l'usinage et la mécanique de précision en Haute-Savoie et à les mettre en contact avec des donneurs d'ordres.

Du point de vue de l'IE, la CCI opère donc, pour le pôle Arve Industries, essentiellement des actions d'influence ainsi qu'un peu de veille.

4. Les acteurs secondaires dans les actions d'intelligence économique du pôle de compétitivité

Parmi tous ceux qui, en Haute-Savoie, participent au renforcement de la compétitivité des entreprises du pôle Arve Industries, nous pouvons également citer plusieurs acteurs dont certaines actions au profit du pôle peuvent être identifiées comme de l'IE.

Tout d'abord, citons l'Agence Économique Départementale (AED). Il s'agit d'une association entre le Conseil Général et les partenaires inter-consulaires. Concernant le pôle de compétitivité, elle agit surtout au niveau de la gouvernance où elle a une très forte influence puisqu'elle est le principal bailleur de fonds. Du point de vue de l'IE, elle est utile pour la promotion des activités du pôle (influence) et pour les études sectorielles sur l'activité du département qu'elle publie périodiquement. Cependant, contrairement à d'autres agences

[42] Voir le site du pôle de compétitivité : www.arve-industries.fr/-fr901.html
[43] Voir le site officiel : www.hannovermesse.de/home

départementales, l'AED se contente de faire essentiellement du pilotage financier avec des moyens humains réduits (moins de 5 personnes).

Les centres de recherche et développement, en particulier Thésame et le Centre Technique du Décolletage (CTDEC) jouent également un rôle important. Ces organismes effectuent une veille technologique très pointue et favorisent la diffusion de l'innovation dans les entreprises. De plus, ils participent à donner le goût (et les moyens) de l'innovation à des entreprises qui n'en on pas toujours l'habitude mais qui en ont compris l'importance. Thésame, en particulier, réalise des réunions assez fréquentes (plusieurs par mois) avec les entreprises du pôle Arve Industries portant autant sur la découverte de nouvelles technologies, que de nouvelles méthodes (aides à l'innovation) ou nouveaux marchés. De plus, la renommée de Thésame permet d'améliorer la visibilité du pôle et de nouer des partenariats (influence) comme avec le Japon dans le domaine de la robotique.

Enfin, dernier acteur effectuant des missions d'IE au profit des entreprises du pôle Arve Industries : un consultant privé indépendant. Ce consultant, qui opère également pour le pôle de compétitivité Tenerrdis, est chargé du développement d'affaire par le pôle de compétitivité Arve Industries. En ce sens, il effectue lui-même quelques recherches d'informations, essentiellement via ses contacts, et s'appuie sur les travaux de fonds réalisés par la CMA et l'OSST. Le résultat des analyses et la connaissance des marchés de ce consultant est diffusé aux cours de réunions thématiques dans le cadre du programme « Développement d'affaires ». Ces réunions orientées sur la découverte de marchés porteurs et ses opportunités, permettent de diffuser concrètement des informations stratégiques liées à un marché, et de permettre aux dirigeants de TPE/PME de prendre du recul pour orienter le développement de leur entreprise.

B. Le fonctionnement des services d'intelligence économique au sein du pôle Arve Industries

Comme nous venons de le voir, plusieurs partenaires effectuant des actions de veille et/ou d'influence travaillent pour le pôle de compétitivité Arve Industries. Nous pouvons donc

légitimement nous demander comment est organisé leur travail et quelles coopérations et collaborations ont été mises en place. Au regard de notre analyse théorique, il nous semble que les plus importantes difficultés pour organiser des actions d'IE et plus particulièrement de veille au profit des PME-TPE sont : la collaboration des différents acteurs de la veille et/ou de l'influence, le ciblage des actions de veille et l'utilisation effective de cette veille par les entreprises via plus de proximité et d'interactions. Nous allons voir comment le pôle Arve Industries a réussi à servir de point d'ancrage aux acteurs de l'IT de la Haute-Savoie, ce qui a permis de proposer à ses membres des actions d'IE à forte valeur ajoutée, aussi bien en terme de réactivité (veille marché) qu'en terme de prospective (veille technologique et stratégique) et de visibilité (influence).

1. La mise en place des actions d'intelligence économique au sein du pôle Arve Industries

Dans notre première partie, nous avons fait remarquer que le meilleur travail serait fourni par des collaborations effectives entre différents acteurs possédant chacun des atouts particuliers. La mise en place d'une organisation coopérative efficace demande conviction et énergie pour des résultats tangibles. La donnée principale du problème est en effet d'établir des relations de confiance entre les acteurs. Cette relation n'étant pas préexistence, elle requiert nécessairement du temps pour se construire.

L'exemple de l'organisation des actions d'IE au sein du pôle Arve Industries est assez illustratif de cette problématique. Dès la création du pôle, en 2005, l'IE[44] a été considérée comme un programme à part entière au même titre que les programmes « Performance Industrielle » ou « Performance Internationale » par exemple. Au départ, seul l'OSST participait activement au programme d'IE. Les choses ont changé en 2007-2008 suite à l'intégration de la CMA 74 comme acteur à part entière des actions d'IE avec le programme VISTI, à destination des TPE. A ce stade, les entreprises se voyaient donc proposer d'une part des bulletins de veille et des réunions dédiées à la prospective de la part de l'OSST, d'autre

[44] Au sein du pôle Arve Industries, comme dans beaucoup d'autres pôles de compétitivité, l'IE s'entend uniquement des actions de veille et prospective. Le défensif est assimilé à la sensibilisation à la propriété intellectuelle (PI). Il est traité, mais ne fait pas partie des actions référencées IE. Ce n'est pas non plus le cas des actions d'influence qui sont réparties dans différents programmes.

part un portail d'information Netvibes et un bulletin de veille dans le cadre de l'offre VISTI de la CMA 74.

Avant de nous intéresser aux actions de veille et d'influence coordonnées par le pôle Arve Industries, il convient de signaler rapidement les actions entreprises par celui-ci dans le cadre de la sensibilisation des entreprises à la sécurité de l'information et des connaissances. Deux réunions avec les entreprises et un représentant de la DCRI ont été organisées, en 2009 et 2011. De plus, la DCRI est en contact régulier avec les membres du Pool IE (CMA 74 et OSST) et la direction du pôle de compétitivité, sensible à ces aspects sécurité et maîtrise de l'information stratégique.

Concernant la veille, le PACK-IE[45] a été créé puis mis à la disposition des entreprises du pôle fin 2010 pour renforcer l'accès à l'information stratégique et donner de la cohérence aux livrables proposés par l'OSST et la CMA 74. Ce nouveau service a été rendu possible par la création d'une structure de coordination des démarches de la CMA et de l'OSST : le Pool IE. La mesure phare consiste en la création d'un bulletin mensuel de veille commun à l'OSST et à la CMA 74 : le Flash IndustrIE. Dans le cadre de la création de cette nouvelle offre, l'ancien portail Netvibes proposé par la CMA 74 en 2008 a été remplacé par un nouveau portail, beaucoup plus pointu en termes d'informations stratégiques à l'international et sur les nouvelles technologies et innovations. Ce portail a pour ambition de permettre aux entreprises de réaliser leur propre veille technologique et sectorielle à l'international, en temps réel. Il sert également d'appui à la veille effectuée par les partenaires, chefs de programme ou de projet du pôle. Enfin, les demandes de veille ou d'analyse spécifiques, faites par les entreprises, sont désormais adressées au Pool IE qui est une adresse commune à la CMA 74 et à l'OSST. Cela permet de déterminer quel organisme est le mieux à même de répondre aux demandes et également d'opérer des collaborations (via des échanges de documents) si besoin est.

La collaboration de ces acteurs de l'IT au sein du pôle de compétitivité ont nécessité du temps, et sont souvent le fruit d'une volonté et d'une vision communes, partagées par des hommes ou femmes de conviction, afin de répondre aux obstacles tels que l'éloignement géographique ou les différences de contexte et d'enjeux des organisations qui portent ces acteurs. Nous avons ainsi pu constater les freins et le temps nécessaire pour parvenir à améliorer le partage d'informations, base de tout travail collaboratif. Parfois, la culture de la

[45] Voir le site du pôle Arve Industries : www.arve-industries.fr/intelligence_economique-fr904.html

rétention d'informations si soulignée par tous les observateurs de la société française demeure présente, même si de nombreuses initiatives récentes vont dans le sens d'un partage d'informations et d'un vrai travail partenarial.

2. La satisfaction des entreprises membres du pôle de compétitivité

Une des principales difficultés dans l'évaluation de l'utilité et de l'impact des actions d'IE pour et sur les entreprises est que, s'il est relativement facile de se renseigner sur les actions mises en place, il est beaucoup plus difficile d'obtenir des données sur l'utilisation qui en est faite par les entreprises. Cela souligne l'importance de l'enquête que nous avons menée, pour le compte du Pool IE et de la gouvernance du pôle Arve Industries (voir annexe 3)[46].

Cette enquête visait à évaluer la satisfaction des entreprises vis-à-vis du PACK-IE nouvellement mis à leur disposition, fin 2010. Sur les 287 entreprises à qui a été envoyé le lien pour répondre à l'enquête, nous avons obtenu 54 réponses, ce qui correspondait à notre objectif de départ. Ainsi, nous avons pu déterminer que, sur les 54 entreprises (soit 20 % du total) ayant répondu à l'enquête, 33 (60 %) d'entres elles utilisent les services du PACK-IE, 11 (20 %) ne les utilisent pas et ne sont pas intéressées et 10 (20 %) ne connaissaient pas ces services mais sont intéressées.

Dans le détail, 90 % des entreprises utilisant les services du PACK-IE et ayant répondu au questionnaire en sont satisfaites dont 11 % de « très satisfaites ». Les informations proposées sont jugées utiles par 93 % d'entres elles. Ces résultats confortent l'utilité des services proposés par le pôle et le fait qu'ils répondent de manière satisfaisante à des besoins informationnels des entreprises.

Cette enquête nous a également permis de recueillir des données très intéressantes sur l'utilisation des services de veille par les entreprises. Pour 82 % d'entres elles, la veille sert à améliorer leur connaissance de l'environnement économique. Elle est également jugée utile pour le développement commercial par 43 % des entreprises. Cependant, seulement 11 % (soit 3 entreprises) se servent de la veille pour « l'orientation stratégique des entreprises ». Les PME-TPE se servent donc de la veille effectuée par l'OSST et la CMA 74 essentiellement

[46] PATUREL Pierre, *Enquête de satisfaction sur le PACK-IE*, enquête réalisée auprès des entreprises membres du pôle Arve Industries, juin 2011. Synthèse disponible en annexe.

pour mieux appréhender leur environnement économique (dont les opportunités commerciale). Cette meilleure compréhension de la situation économique est utilisée pour s'adapter au marché à court terme. Le rapprochement entre cette connaissance de l'environnement économique et les décisions stratégiques (moyen-long terme) que les chefs d'entreprises sont amenées à prendre est peu explicitée.

Quelques autres données méritent d'être mentionnées. 20% des entreprises interrogées ont déjà fait la démarche de demander des études personnalisées. Les outils demandant une démarche « active » de la part des entreprises sont mal connus et peu utilisés. Il faut cependant noter le volontarisme des entreprises. 80% d'entres elles ont déclaré penser consulter le nouveau portail Netvibes de veille qui mettra notamment l'accent sur les informations liées aux donneurs d'ordres et à l'international. Notons qu'un peu plus d'un tiers des chefs d'entreprises ont déclaré qu'ils seront gênés par la présence d'informations en anglais.

Enfin, il convient de préciser qu'au cours des entretiens téléphoniques que nous avons effectués pour inviter les entreprises à répondre à l'enquête, un certain nombre d'entreprises nous ont confié être quelque peu perdues entre les différents services qui leurs sont proposés par le pôle, les chambres consulaires, l'AED, Thésame, le CTDEC et autres, c'est-à-dire les principaux acteurs de l'IT en Haute-Savoie. Cela confirme notre hypothèse selon laquelle le nombre d'acteurs dans les territoires peut nuire à la cohésion et à l'utilisation des services que le réseau d'IT met en place pour les PME-TPE. Cela montre également la nécessité du rôle de facilitateur et de fédérateur que joue de plus en plus le pôle au niveau du département.

C. Quels enseignements pour l'utilisation des ressources de l'intelligence territoriale par les pôles de compétitivité ?

Notre expérience du fonctionnement de l'IE au sein du pôle de compétitivité Arve Industries nous a permis d'analyser en profondeur ses logiques d'organisation, ses succès, mais aussi ses limites. Il convient donc à présent de s'interroger sur les leçons à tirer de cette

analyse par rapport à notre problématique, à savoir : comment utiliser au mieux les ressources du réseau de l'IT afin de faire bénéficier les PME et TPE membres de services d'IE répondant réellement à leurs attentes et à leurs besoins ? Pour cela, nous allons d'abord voir quelles améliorations sont envisageables pour le pôle Arve Industries. Puis, afin d'élargir nos perspectives, nous complèterons notre analyse par l'étude de quelques solutions d'IE que nous avons trouvées intéressantes.

1. Axes d'améliorations des actions d'intelligence économique et de leur utilisation par les entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries

Plusieurs solutions pratiques et théoriques permettraient d'améliorer à court et moyen terme les actions d'IE et surtout leur utilisation par les entreprises. Certains changements simples pourraient augmenter fortement le nombre d'entreprises sensibilisées aux offres d'IE du pôle Arve Industries. Un exemple simple : le calibrage de l'envoi des mails. Le « Flash IndusrIE » est envoyé en un seul mail à presque 300 entreprises. Il peut donc être fréquemment identifié comme un « spam »… De plus, un nombre conséquent d'entreprises, trouvant qu'elles reçoivent trop d'informations en provenance des acteurs de l'IT, n'accordent plus beaucoup d'attention à leurs mails, voire les rentrent eux-mêmes dans la catégorie « spam ».

Autre axe futur d'amélioration possible pour la veille, un possible recalibrage des bulletins de veille (entre autre) en fonction de la création des groupements d'entreprises (GE) initiés par le pôle de compétitivité. Le pôle a lancé récemment le GE Air Mont-Blanc qui rassemble des sous-traitants du pôle réalisant une part importante voir prépondérante de leur activité dans l'aéronautique et spatial. Un autre GE regroupant les sous-traitants spécialisés dans les dispositifs médicaux verra bientôt le jour. Les entreprises ont bien la possibilité de préciser les domaines qui les intéressent, mais peu font cette démarche. La « sectorialisation » supplémentaire induite par la création des GE devrait donc permettre de spécialiser un peu plus le Flash IndustrIE, au moins au profit des entreprises membres de ces GE, ce qui devrait avoir un fort impact positif. L'efficacité de cette « sectorialisation » a déjà été démontrée, par exemple avec la mission de prospection en Suisse sur le ferroviaire et la réalisation d'une veille spécifique pour le pool d'entreprises accompagnées menée par la CMA74 en 2011.

Concernant l'hypothèse que nous avions faite dans la première partie de notre analyse sur le fait que les actions d'IE gagneraient à plus d'interaction avec les entreprises cibles, force est de constater que cela s'avère très complexe à mettre en œuvre, même au sein des pôles de compétitivité. Ainsi, l'OSST avait lancé des réunions de prospective en 2008-2009, sous forme de 5 à 7. Le pôle a donc initié une nouvelle formule de réunion, alliant Peragis en appui avec le Pool IE pour l'analyse et collecte d'informations de marchés sur le thème du « développement d'affaires ». Ces réunions sont un succès grandissant et de plus en plus d'entreprises y participent et sont sensibilisées aux avantages de la veille et de l'influence. C'est surtout l'occasion de diffuser directement à des chefs d'entreprises en réflexion stratégique des informations de veille sur les marchés porteurs.

Nous pouvons cependant identifier un dernier axe d'amélioration, à moyen terme celui-là. Il s'agit là de notre proposition la plus ambitieuse, car à la fois la plus compliquée à mettre en œuvre et celle qui induirait les plus importants changements. Il s'agirait de rassembler les principales actions d'IE sur une plateforme collaborative unique cogérée par le pool IE. Ce portail permettra un accès direct des entreprises aux bulletins de veille, aux différentes analyses marché et technologiques réalisées les acteurs du pôle de compétitivité. La plateforme permettrait également d'utiliser le portail de veille Netvibes, de consulter les offres de collaborations et d'affaires en France et à l'international, et de prendre connaissance des évènements à venir tels que les salons et rencontres professionnelles. Une réflexion est en cours, et en 2012 devrait voir émerger une plateforme qui permettra de répondre à ses enjeux.

2. Les services d'intelligence économique dans les autres pôles de compétitivité français

Le pôle de compétitivité Arve Industries constitue pour nous un exemple particulièrement précieux du fait de notre expérience personnelle du fonctionnement de ses services d'IE et, plus globalement, du rôle des acteurs de l'IT dans l'organisation et la réalisation de ces actions d'IE. Cependant, il convient, pour compléter notre analyse, de s'intéresser également aux actions d'IE entreprises par d'autres pôles de compétitivité. Nous allons donc relever les principaux dispositifs d'IE originaux mis en place par les pôles de

compétitivité français. Cette analyse sera limitée, dans le sens où ne sont observables que les actions d'IE telles que présentées par les pôles de compétitivité eux-mêmes. En effet, nous ne disposons pas de travaux ou d'expérience personnelle nous permettant d'évaluer l'utilisation effective des services d'IE par les entreprises membres.

Notre Benchmark a porté exclusivement sur les pôles de compétitivité dits « mondiaux » et « à vocation mondiale ». Ces 18 pôles sont théoriquement les plus importants et donc les plus susceptibles de proposer des services d'IE intéressants.

Première surprise, seuls 11 des 18 pôles de compétitivité proposent des services d'IE alors que la promotion et la pratique de l'IE sont pourtant reconnues comme des missions dévolues aux pôles de compétitivité. La proportion de pôles de compétitivité qui proposent des services d'IE est à peu près la même parmi les pôles « mondiaux » (4 sur 7) et parmi les pôles « à vocation mondiale » (7 sur 11). Par contre, notre benchmark nous a permis de confirmer que les pôles de compétitivité qui ont mis en place un service d'IE externalisent sa gestion aux acteurs de l'IT, et en premier lieu aux CCI et agences départementales et régionales. L'ADIT, autre acteur important de l'IT, est également parfois impliqué directement dans la réalisation des services d'IE des pôles. Cependant, à l'exception des pôles Aerospace Valley (un des plus importants de France) et Qualitropic (Réunion), l'ADIT est presque exclusivement impliqué dans les pôles de Picardie et du Nord Pas-de-Calais. C'est sans doute une réminiscence des actions du préfet Pautrat qui entretenait de très bonnes relations avec l'ADIT et l'avait fortement impliqué dans l'IT locale.

Enfin, précisons que, pour la plupart des pôles de compétitivité, l'IE se résume à la veille, prospective et analyse de marché. Très rares sont les pôles qui centralisent leurs actions de veille, de protection de l'information et d'influence au sein d'un unique service d'IE.

Quelques-uns des pôles de compétitivité observés ont mis au point des services de veille présentant des solutions intéressantes et reproductibles. Ainsi, Mov'eo propose 3 offres de veille différentes selon que l'on est une PME, un groupe ou un centre de recherche. Le pôle de compétitivité Industries et Agro-ressources (IAR) a mis en place une plate-forme de veille unique très complète (veille stratégique, études et rapports, brevets, agenda des salons et listes de sites internet). Cette plate-forme a été choisie en 2009 par le site www.competitivite.gouv.fr pour illustrer les actions d'IE des pôles de compétitivité.

Vegepolys, quand à lui, propose des services personnalisés très complets (mais payant en plus des services collectifs) avec une forte orientation « conquête de marchés ». Nous pouvons relever un autre exemple de service d'IE original : des réductions pour accéder aux études de cabinets privés tels MedTrack ou Business Insights. C'est la solution retenue par les pôles Alsace Biovalley et Lyon Biopôle. Cependant, une telle solution n'est pas recommandable à notre sens car elle manque de toute attache territoriale et d'adaptabilité. Elle nous semble très mal adaptée aux besoins des petites PME (soit la majorité d'entre elles) et des TPE.

Conclusion

Comme nous l'avions pressenti, les pôles de compétitivité semblent bien constituer un élément clef indispensable au réseau d'IT pour faire bénéficier les PME et TPE de services d'IE répondant réellement à leurs attentes et à leurs besoins. En effet, notre benchmark et surtout notre participation aux activités du pôle Arve Industries nous ont confirmé que, pour peu qu'ils fassent montre d'une réelle volonté en faveur de l'IE, les pôles de compétitivité offrent trois avantages décisifs :

- D'abord, la structure de gouvernance et la répartition des tâches au sein des pôles de compétitivité constituent un point d'ancrage et une interface de collaboration optimale entre le public et le privé. Ils participent ainsi à combler le « *fossé informationnel* »[47] qui persistait entre les actions des acteurs institutionnels de l'IT et les besoins informationnels des PME et TPE.
- Ensuite, les pôles de compétitivité constituent un échelon sectoriel indispensable à la conduite efficace d'actions de veille, prospective et analyse. Les pôles de compétitivité, tout comme les autres SPL mais à plus grande échelle et avec plus de moyens, offrent la possibilité de fournir des services d'IE ciblés, chose indispensable pour susciter l'intérêt des PME-TPE, à des groupes d'entreprises bien identifiés. Cette répartition sectorielle des services de veille est une condition presque sine qua non à la mise en place d'actions de qualité à forte valeur ajoutée pour les entreprises.
- Enfin, les pôles de compétitivité constituent une interface de collaboration pour les acteurs institutionnels de l'IT eux-mêmes. Comme nous avons pu le constater, l'IT souffre du manque de collaboration de ses différents acteurs entre eux. Les pôles de compétitivité favorisent cette collaboration qui peut donner d'excellents résultats. C'est le cas notamment de la plate-forme de veille IRIS du pôle Aerospace Cluster. 2 CRCI, 2 agences régionales et l'ADIT collaborent au fonctionnement de cette plate-forme.

Ceci étant dit, et au regard de notre analyse globale, nous pouvons dire que le réseau d'IT est en effet le mieux à même de répondre avec succès aux besoins informationnels des PME-

[47] MENGUY Nicolas, *op. cit*, p. 41.

TPE et d'éviter ainsi que se creuse un écart de compétitivité trop important entre les entreprises qui « savent » (les grandes entreprises, ETI et PME importantes) et celles qui « ne savent pas » (la majorité des PME et TPE). En effet, le lien entre le développement des territoires et la bonne santé des PME-TPE qui y travaillent est toujours indissociable. « *Il n'existe pas de politique pour les PME qui ne soit liée à l'identité d'un territoire et aux spécificités de son* contexte »[48]. Seulement, l'organisation actuelle du réseau de l'IT ne permet pas de répondre suffisamment efficacement aux besoins d'actions d'IE (aussi bien de veille que d'influence) des PME-TPE, ou du moins, de manière très inégale selon les territoires.

Sachant que les moyens financiers à disposition du réseau de l'IT n'augmenteront pas et même, diminueront peut-être, nous pensons que cette situation peut être améliorée en réorganisant le réseau de l'IT selon quelques principes clefs dont certains sont déjà en train d'être pris en compte.

- D'abord, il faut clairement différencier la veille effectuée pour les décideurs publics et celle à destination des décideurs privés. Les premiers se placent dans une perspective de moyen-long terme essentiellement dans le cadre de politiques d'aménagement du territoire. Les seconds privilégient le court terme et les informations permettant d'augmenter leur réactivité.

- Ensuite, les dispositifs de veille des CCI et CMA gagneraient en qualité s'ils étaient réorganisés de manière à se concentrer sur les secteurs d'excellence des départements et mutualisés au niveau régional par les CRCI et CRMA ou via des plateformes cogérées par les chambres départementales. D'ailleurs, l'évolution observée va dans ce sens et certaines régions sont déjà bien avancées, comme Rhône-Alpes. Cette démarche a notamment été adoptée par la CMA 74 depuis 4 ans et va servir de fil directeur au développement d'actions de veille dans les autres CMA de la région.

- Enfin, la veille effectuée par les acteurs de l'IT devrait être le plus possible orientée et diffusée par les SPL du département qui comprennent mieux les besoins des PME-TPE et qui ont plus de chance de faire comprendre à ces mêmes PME et TPE les avantages de services d'IE.

[48] ARZANI, *Développement local et réseaux d'entreprises*, OCDE, Paris, 1996. Cité dans DAGUZAN Jean-François et MASSON Hélène, *L'intelligence économique. Quelles perspectives ?*, L'Harmatthan, Condé-sur-Noireau, juillet 2004, p. 76.

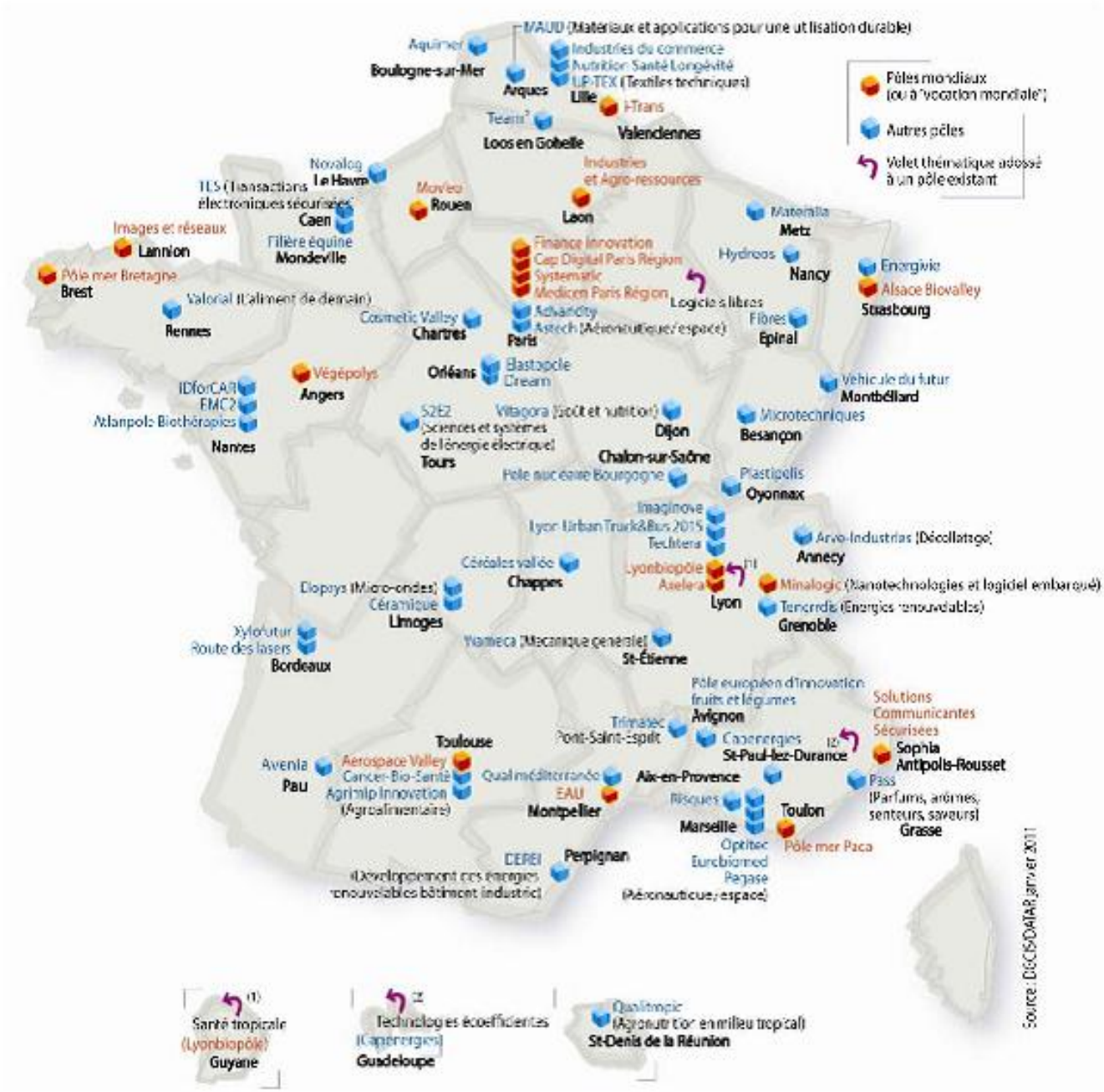
Le renforcement actuel des offres de veille, prospective et analyse dans les pôles de compétitivité grâce à des partenariats avec les acteurs du réseau de l'IT tels que les CCI, certaines CMA, et les agences de développement régionales va dans le sens des propositions ci-dessus et doit être encouragé. D'ailleurs, à son échelle, l'organisation de l'IT au service du pôle Arve Industries en Haute-Savoie pourrait servir d'exemple. En effet, les acteurs de l'IT de ce département ont su s'organiser intelligemment pour fournir les meilleurs services possibles aux entreprises du pôle, même si cette collaboration a nécessité du temps et de la conviction. Le Pôle a en ce sens joué un rôle de facilitateur. Il est particulièrement frappant de voir la rapidité d'évolution des services aux entreprises qui deviennent de plus en plus poussés et collaboratifs grâce aux efforts constants des différents acteurs et de la gouvernance du pôle.

Les profondes mutations dans l'organisation des politiques publiques et des relations entre les acteurs institutionnels et privés en France rendent difficile la prévision des évolutions à venir de l'IT. Cependant, au regard des progrès considérables accomplis par l'IT en quelques années et de succès comme celui du pôle Arve Industries qui participent au rapprochement de plus en plus marqué des institutionnels et des entreprises, nous pouvons avoir bon espoir en des progrès sensibles en faveur des PME et TPE.

Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

Annexes

Annexe 1 : Carte des pôles de compétitivité



Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

Annexe 2 : Synthèse du benchmark des actions d'intelligence économique dans les pôles de compétitivité dits « mondiaux » et « à vocation mondiale »

Synthèse des observations :

Pôles « mondiaux »

- Sur 7 pôles, 4 offrent des services d'IE : **Aerospace Valley, Medicen Paris Région, Solutions Communicantes Sécurisées (SCS) et Lyon Biopôle.**
- **Lyon Biopôle** ne dispose pas de son propre service d'IE. Les études de marché et la veille technologiques sont entièrement externalisées à deux entreprises privées spécialisées (et anglo-saxonnes) : Business Insights et Medtrack.
- **Aerospace Valley** a mis en place une politique d'IE axée sur la veille très aboutie. Elle est organisée autours deux services :

➢ La plate-forme IRIS qui offre des services de veille classique à travers notamment une revue de presse mensuelle (probable équivalent de notre Flash IndustrIE).

➢ L'Observatoire de prospective stratégique aéronautique et spatial qui offre des services d'études de marché et d'études prospectives. Elle est gérée par le BIDE qui est un organisme spécialisé dans ce genre d'études.

Pôles « à vocation mondiale »

- Sur 11 pôles, 7 offrent des services d'IE : Alsace Biovalley, Mov'eo, Image & Réseaux, I-Trans, Axelera, Industries et Agro-Ressources (IAR) et Vegepolys.
- Parmi ces 7 pôles, 5 méritent d'être mis en avant :

➢ **Alsace Biovalley :** outre des services classique (veille sectorielle et normative, infos sur les financements, mise à disposition de titres de presse, infos sur l'économie locale), Alsace Biovalley propose de bénéficier des études de cabinets privés : MedTrack (-85%), Business Insights (gratuit) et Science Direct (avantage tarifaire dépendant du nombre d'entreprises).

➢ **Mov'eo :** sa spécificité est la mise à disposition de services de veille différents selon le « client » (PME, Groupe ou centre de recherche).

➢ **Images & Réseaux :** sa spécificité est d'avoir mis un place un programme de rencontres entre les entreprises et des intervenants extérieurs dédié à la prospective. Ce programme, Imagine 2015, a été remplacé par une nouvelle formule : AFTER.

➢ **IAR :** ce pôle a mis en place une plate-forme de veille très complète (veille stratégique, études et rapports, brevets, agenda des salons, listes de sites qualifiés). Cette plate-forme devait être à la pointe en 2009 puisqu'à cette date, elle a été choisi par le site www.competitivite.gouv.fr comme exemple de ce qui ce fait de mieux en IE par les pôles.

➢ **Vegepolys :** outre des services collectifs très complets (Flash de veille, ateliers de sensibilisation, accompagnement pour mettre en place des démarches d'IE et intégration d'un supplément IE dans la newsletter), le pôle propose des services personnalisés particulièrement aboutis comprenant à la fois des services de veille personnalisés et des services de « conquête de marché ».

Pôles membres de Mecafuture

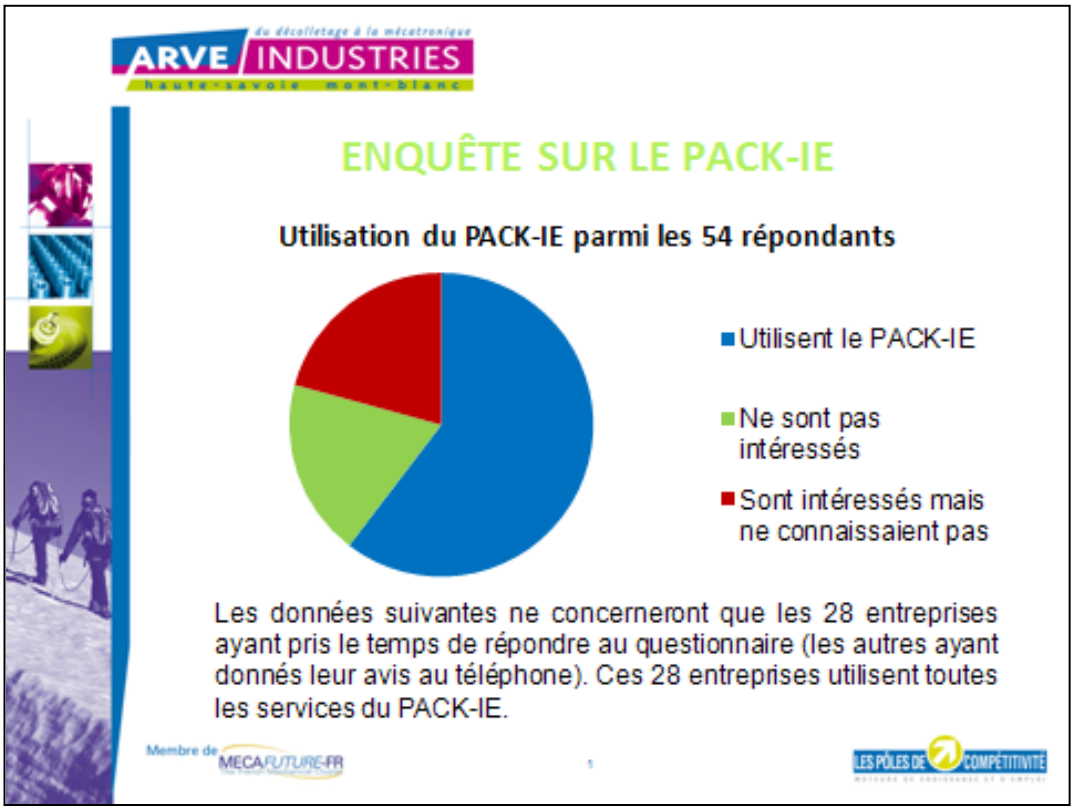
- Arve Industries mis à part, seul le pôle Plastipolis à mis en place des actions de veille. Ces actions sont basiques (veille technologique et d'opportunités d'affaires diffusée via un bulletin mensuel de veille).

Observations communes à tous les pôles observés

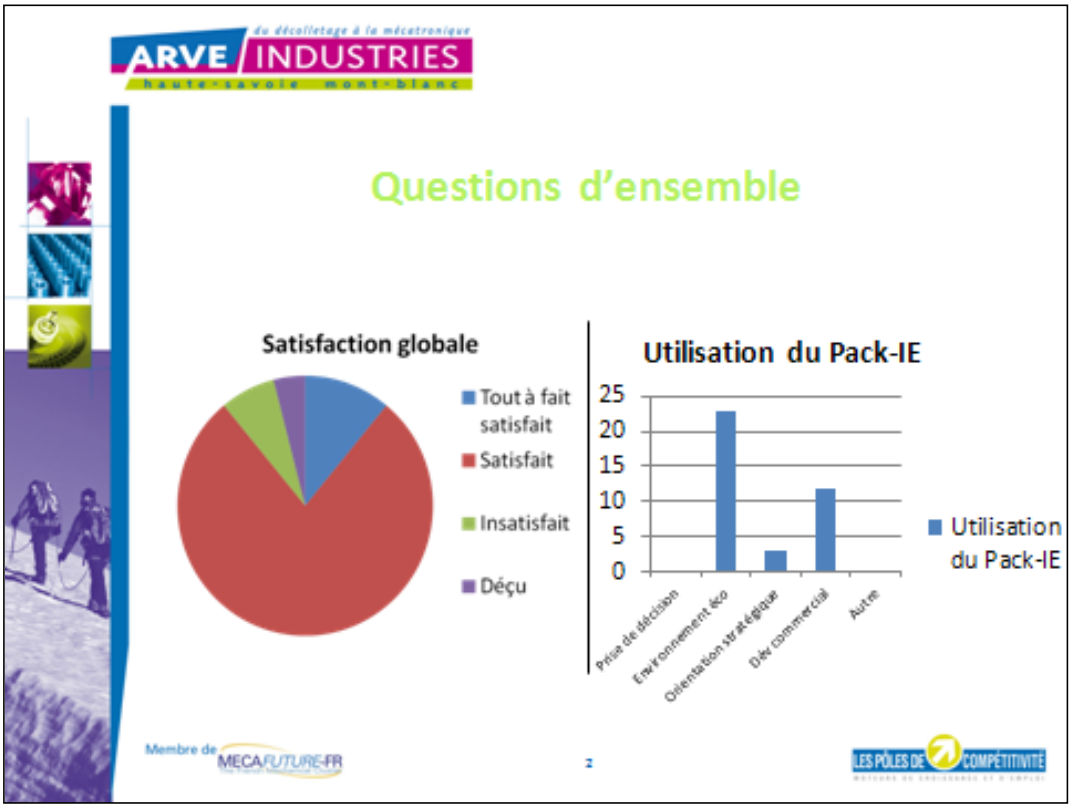
- 11 des 18 « grands pôles » proposent des services d'IE (dont veille) à leurs adhérents. Ce chiffre est à comparer avec celui des pôles composant Mecafuture. Sur les 7 pôles « nationaux » qui composent cette plateforme, seuls 2 (Arve Industries et Plastipolis) proposent des services d'IE.
- La grande majorité des pôles qui proposent des services d'IE externalisent ces services. Dans ce cas, les pôles ont, au mieux, un « correspondants IE » chargé de la coordination des actions et de la sensibilisation.
- Ce sont systématiquement les CCI et CRCI qui prennent en charge les actions de veille et prospectives des pôles lorsqu'elles sont externalisées. Ces Chambres sont parfois épaulées par d'autres acteurs comme les agences départementales de développement ou des cabinets spécialisés (l'ADIT notamment).
- L'ADIT justement est très impliquée dans les plateformes de veille de beaucoup de pôles de compétitivité comme : **Aerospace Valley**, **IAR**, **Up-tex**, **Qualitropic**, **Aquimer** et **I-Trans** (nous pouvons remarquer que 4 de ces 6 pôles sont basés au Nord Pas-de-Calais et en Picardie).

Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012

Annexe 3 : Extraits de l'enquête sur le PACK-IE auprès des entreprises du pôle Arve Industries


ARVE INDUSTRIES
du décolletage à la mécatronique
haute-savoie mont-blanc
ENQUÊTE SUR LE PACK-IE
Utilisation du PACK-IE parmi les 54 répondants
Utilisent le PACK-IE
Ne sont pas intéressés
Sont intéressés mais ne connaissaient pas
Les données suivantes ne concerneront que les 28 entreprises ayant pris le temps de répondre au questionnaire (les autres ayant donnés leur avis au téléphone). Ces 28 entreprises utilisent toutes les services du PACK-IE.
Membre de MECAFUTURE-FR
LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Pour citer cet article:
PATUREL P., *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*¸ Revue Internationale d'Intelligence Economique, Série Publications Numériques, revue-r2ie.com, janvier 2012



Bibliographie

Livres

FRANÇOIS Ludovic, *Intelligence territoriale. L'intelligence économique appliquée au territoire*, Paris, Éditions TEC & DOC, 2008, 121 pages.

BOUCHET Michel-Henry et GUILHON le FRAPER du HELLEN Alice, *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Education France, 2007, 241 pages.

PORTER Michael, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, Interéditions, 1993, 883 pages.

BENADID Farida, COLOMBEL Laurence et CORDEAU Céline, *L'intelligence économique au service du développement territorial*, Bresson, Territorial éditions, décembre 2010, 177 pages.

DAGUZAN Jean-François et MASSON Hélène, *L'intelligence économique. Quelles perspectives ?*, Condé-sur-Noireau, L'Harmatthan, juillet 2004, 260 pages.

KNAUF Audrey, *Les dispositifs d'intelligence économique. Compétences et fonctions utiles à leur pilotage*, Paris, L'Harmattan, 2010, 248 pages.

SALLES Maryse, *Stratégies des PME et Intelligence Economique*, Paris, Economica, 170 pages.

Travaux et rapports

Services du Premier Ministre, Référentiel *de formation à l'intelligence économique*, Paris, 10 avril 2006, 31 pages. Document disponible à l'adresse : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/IMG/pdf/referentiel_IE_numerote.pdf

CARAYON Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation française, 2003, 79 pages. Document disponible à l'adresse : http://www.ie-news.com/fr/pdf/carayon.pdf

Schéma régional d'intelligence économique de la région Centre, document remis au préfet de région à l'automne 2009, 46 pages. Document disponible à l'adresse : http://www.iecentre.fr/IMG/pdf/SRIE092009.pdf

Service de presse du Premier Ministre, *Construire une croissance durable*, 14 septembre 2004, 11 pages. Document disponible à l'adresse : http://territoires.gouv.fr/sites/default/files/datar/ciadtlittocdp-annexesdoc.pdf

VIET Claude, *Rapport de synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques*, La Documentation Française, janvier 2003, 35 pages. Document disponible à l'adresse : http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000039/0000.pdf

Réseau des CCI, *Résultats de l'enquête consulaire sur l'âge des dirigeants d'entreprise*, 2004, 8 pages. Document disponible à l'adresse : http://www.reseau-edm.com/downloads/enquete_CCI_2004.pdf

PRAGER Jean-Claude, *L'impératif stratégique des régions en Europe : la doctrine et les pratique de référence*, ADIT, Paris, mai 2005, 21 pages. Rapport disponible à l'adresse : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/rapports/Strat_region_resume.pdf

Chambres de Métiers et de l'Artisanat de la Haute-Savoie, *Développement régional. Action veille et intelligence économique*, Feuille de route 2011-2013. Document confidentiel.

Direction de l'Action régionale et de la petite et moyenne Industrie, *Intelligence économique. Outils et méthodes développés en PMI*, Paris, Éditions de l'Industrie, 2000, 319 pages.

Association des Maires de France, *Pour une veille économique territoriale : le rôle des intercommunalités*, Tome 1. Outils et méthodes, Montligeon, Entreprises Territoires et Développement (ETD), 2005, 61 pages.

HUSSEIN Saïd et SALLES Maryse, *Une classification des besoins en Intelligence Economique exprimés par les dirigeants des PME*, Communication à la conférence IERA, Nacy, avril 2003, 13 pages. Document disponible à l'adresse : http://ieut1.irit.fr/publications/Une_classification_des%20besoins_en%20Intelligence_economique.pdf

BOUABDALLAH Khaled et THOLONIAT Angélique, *Pôles de compétitivité et Intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale*, Université Jean Monnet Saint-Etienne, CREUSET, 2006, 21 pages. Document disponible à l'adresse : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/11/56/35/PDF/THOLO_BOUAB.pdf

Articles de revues spécialisées

CANUT Guy, « Aider les PME à construire une vision stratégique », *Regard sur l'Intelligence Économique*, n°18, Janvier/Février 2007, pp. 48-50.

« L'IE au cœur de l'agence Limousin Expansion », *Regards sur l'Intelligence Économique*, n°23, Novembre/Décembre 2007, pp. 44-45.

LEROUGE Christophe, « La Silicon Valley : un exemple à suivre pour les pôles de compétitivité ?! », *Regards sur l'Intelligence Economique*, Mars-Avril 2006, n°14, pp. 45-49.

VEYRE Christian, « Quand la CMA 74 veille… », *Regards sur l'Intelligence Économique*, n°19, mars/avril 2007, pp. 22-24.

« Visti dope la performance internationale des TPE », *Regards sur l'Intelligence Économique*, n°30, 1er trimestre 2010, p. 39.

PARDINI Gérard et DELBECQUE Éric, « La politique publique d'intelligence territoriale : une réalité et des défis », *Regards sur l'Intelligence Economique*, n°16, 3ème trimestre 2006, pp. 56-59.

LEROY Fabrice, « Pôles de compétitivité : de l'appel à projets à la labellisation », *Entreprises, réseaux et territoires*, 22 mars 2005.